

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DEL RECURSO HUMANO EN EL AREA DE
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LOTERÍA DE CUNDINAMARCA**

**DORIS CASTAÑEDA PELÁEZ
CÓDIGO 51.601.519**

**LIANA CUELLAR PINZÓN
CÓDIGO 51.943.378**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
JOSE ACEVEDO Y GÓMEZ
BOGOTA D.C.
2004**

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DEL RECURSO HUMANO EN EL AREA DE
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LOTERÍA DE CUNDINAMARCA**

**DORIS CASTAÑEDA PELÁEZ
CÓDIGO 51.601.519**

**LIANA CUELLAR PINZÓN
CÓDIGO 51.943.378**

**El presente trabajo se realiza como requisito para obtener el título como
Administrador de Empresas**

**Director:
Miguel Ángel Erazo Fuentes**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
JOSE ACEVEDO Y GÓMEZ
BOGOTÁ D.C.
2004**

Nota de Aceptación :

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 15 de marzo de 2004

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres e hijos quienes con su amor y fe, han transmitido toda la fuerza para seguir adelante con nuestros propósitos.

A Miguel Angel Erazo, Tutor e investigador de la UNAD, fiel representante de aquellos quienes realizan su labor con amor.

Al Doctor Carlos Pacacira Rodríguez, Subgerente General de la Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca, por su colaboración en el desarrollo del trabajo.

DEDICATORIA

A Sergio Daniel y Diego Mauricio

A María Carmen Pinzón de Cuellar

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN INFORMATIVO	18
INTRODUCCIÓN	19
1.ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DEL RECURSO HUMANO EN EL AREA DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LOTERÍA DE CUNDINAMARCA	21
1.1 UBICACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.1.1 Planteamiento del Problema	21
1.1.2 Formulación del Problema	22
1.1.3 Sistematización	22
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	22
1.2.1 Objetivo General	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA	23
1.4. JUSTIFICACIÓN	23
2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPÓTESIS	25
2.1 MARCOS DE REFERENCIA	25
2.1.1 Marco Institucional	25
2.1.2 Marco Teórico	29

	Pag.
2.1.3 Marco Legal	26
2.1.4 Marco Conceptual	33
2.2 SISTEMA DE HIPÓTESIS	38
2.2.1 Formulación de Hipótesis	38
2.2.2 Operacionalización de Hipótesis	39
3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	41
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
3.2.1 Fuentes Primarias	41
3.2.2 Fuentes Secundarias	41
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	41
3.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN	73
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	74
4.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES	74
4.2. ASPECTOS FINANACIEROS	74
4.2.1 Costos Directos	74
4.2.2 Costos Indirectos	74
5. ANTECEDENTES	75

	Pag.
5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	75
5.2 ANTECEDENTES FINANCIEROS	76
5.3 ANTECEDENTES RECURSO HUMANO	81
5.4 ANTECEDENTES FISICOS	85
5.5 ANTECEDENTES AMBIENTALES	87
5.6 CIRCUNSTANCIAS EN QUE SE DIO LA INVESTIGACIÓN	88
5.7 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES	88
5.8 AFIRMACIÓN DEL PROBLEMA	88
6. MATRIZ INTEGRADA DE OBSERVACIÓN D.O.F.A. Y ESTRATEGIAS	90
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	90
6.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	91
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	94
7.1 FORMULARIOS UTILIZADOS	94
7.2 A QUE TIPO DE PERSONAS SE APLICARON	94
7.3 QUÉ METODO ESTADÍSTICO SE APLICO	95
7.4 COMO SE TABULÓ	95
7.5 SINTETIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS	96
8. PROPUESTA	102
8.1 MISIÓN DE LA PROPUESTA	102
8.2 VISIÓN DE LA PROPUESTA	102
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	102

	Pag.
8.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	102
8.5 ESTRATEGIAS	102
8.5.1 Capacitación	103
8.5.2 Motivación	106
8.5.3 Comunicación	114
8.5.4 Rotación Interna de Personal	117
8.6 PLAN DE ACCION	120
8.7 INDICADORES DE GESTION	120
9. CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
URL-GRAFIA	127
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Operacionalización de Hipótesis	39
Tabla 2. Análisis de Tiempos Observados	72
Tabla 3. Ventas de la Lotería de Cundinamarca durante al año 2001	78
Tabla 4. Presupuesto Anual de Gastos de Personal	79
Tabla 5. Ventas durante el año 2002	79
Tabla 6. Ventas durante el año 2003	80
Tabla 7. Planta de Personal actual	83
Tabla 8. Descripción de la Planta Física	86
Tabla 9. Matriz Integrada de Observación D.O.F.A	92
Tabla 10. Impacto de la Matriz D.O.F.A	93
Tabla 11. Planta de Personal Propuesta	119
Tabla 11. Plan de Acción	120

LISTA DE GRAFICAS ESTUDIO DE CAMPO

	Pag.
Gráfica 1. Estudio 1	44
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Coordinación Comercial	
Gráfica 2. Estudio 2	45
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Coordinación Comercial/Cartera	
Gráfica 3. Estudio 3	46
Cargo: Auxiliar Servicios Generales	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 4. Estudio 4	47
Cargo: Profesional Especializado –Tesorero Pagador	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 5. Estudio 5	48
Cargo: Técnico	
Dependencia: Subgerencia General	
Gráfica 6. Estudio 6	49
Cargo: Asistente Administrativo (2)	
Dependencia: Coordinación Comercial	

Gráfica 7. Estudio 7	50
Cargo: Técnico	
Dependencia: Oficina de Planeación e Informática	
Gráfica 8. Estudio 8	51
Cargo: Subgerente General	
Dependencia: Subgerencia General	
Gráfica 9. Estudio 9	52
Cargo: Profesional Especializado - Contador	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 10. Estudio 10	53
Cargo: Profesional Especializado - Contador	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 11. Estudio 11	54
Cargo: Coordinador Area Comercial	
Dependencia: Subgerencia General	
Gráfica 12. Estudio 12	55
Cargo: Auxiliar de Servicios Generales	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 13. Estudio 13	56
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Coordinación Comercial/Cartera	

Gráfica 14. Estudio 14	57
Cargo: Gerente General	
Dependencia: Gerencia General	
Gráfica 15. Estudio 15	58
Cargo: Técnico Almacenista	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 16. Estudio 16	59
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Coordinación Comercial	
Gráfica 17. Estudio 17	60
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Coordinación Comercial/Comercial	
Gráfica 18. Estudio 18	61
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Coordinación Comercial/Comercial	
Gráfica 19. Estudio 19	62
Cargo: Asistente Administrativo/ Presupuesto	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 20. Estudio 20	63
Cargo: Coordinador Area Administrativa y Financiera	
Dependencia: Subgerencia General	

Gráfica 21. Estudio 21	64
Cargo: Conductores (2)	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 22. Estudio 22	65
Cargo: Profesional Universitario - Abogado	
Dependencia: Oficina Jurídica	
Gráfica 23. Estudio 23	66
Cargo: Asistente Administrativo - Tesorería	
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera	
Gráfica 24. Estudio 24	67
Cargo: Asesor Oficina de Control Interno	
Dependencia: Oficina Asesora de Control Interno	
Gráfica 25. Estudio 25	68
Cargo: Asesor Oficina Jurídica	
Dependencia: Oficina Asesora Jurídica	
Gráfica 26. Estudio 26	69
Cargo: Asistentes Administrativos (2)	
Dependencia: Coordinación Comercial / Devolución	
Gráfica 27. Estudio 27	70
Cargo: Asistente Administrativo	
Dependencia: Oficina Jurídica	

Cargo: Asistente Administrativo/ Nómina

Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Planta de Personal por área	43
Figura 2. Organigrama de la empresa	84

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cronograma

Anexo B. Formato de Observación de Funciones

Anexo C. Formato de Compilación de Observación de Funciones

Anexo D. Fotografía Lotería de Cundinamarca

RESUMEN INFORMATIVO

Actualmente en la Lotería de Cundinamarca, la Coordinación Administrativa presenta deficiencias en el manejo del talento humano desaprovechando la capacidad del recurso humano existente, altos costos administrativos y afectando el clima laboral; todo esto, puede ir en detrimento patrimonial y perjudicar la imagen institucional. Por esta razón es importante hacer un análisis a la Coordinación Administrativa.

Para esto la investigación parte de una metodología empírico analítica, mediante la realización de un trabajo de campo y el empleo de técnicas e instrumentos de investigación, se recolecta y se procesa información obtenida directamente de una población definida y de unas necesidades reales para luego analizarlas y proponer estrategias en el manejo administrativo. El enfoque epistemológico de la investigación es sistémico, porque la Coordinación Administrativa y por ende el manejo del talento humano son parte importante que tiene que ver con todas y cada una de las áreas de la empresa, interactúan, se relacionan, para poder lograr los objetivos de la Lotería de Cundinamarca.

Entre los principales descubrimientos realizados en esta investigación están: Mediante la observación se detecta que existen funcionarios que no están utilizando la totalidad del tiempo en el desempeño de sus actividades, causando altos costos administrativos; el clima laboral no es óptimo debido a la falta de un eficiente manejo del recurso humano, el Área Administrativa necesita una herramienta para la modernización, eficacia y mejoramiento de la misma.

Entre las principales conclusiones de la investigación se pueden identificar las siguientes: Se hace necesario implementar nuevas estrategias de organización, planeación, dirección y control dirigidas a mejorar el desempeño del recurso humano en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El trabajo tiene una significación científica debido a que es una herramienta nueva, útil y pertinente para la modernización de la empresa y por ende del Área de la Coordinación Administrativa que maneja el recurso humano, ya que parte de proponer estrategias con una estructuración lógica, metodológica y práctica con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

INTRODUCCIÓN

La investigación es importante porque permite solucionar un problema actual que está afectando el normal y eficiente funcionamiento organizativo, de planeación, de administración, de control, reflejándose en el clima laboral de la empresa y en la imagen de la institución, como es deficiente manejo administrativo del recurso humano.

El estudio se origina a partir de la observación estructurada de las investigadoras que notan altos costos administrativos, desperdicio en el recurso humano y clima laboral deficiente.

De aquí que el alcance de la investigación es aportar alternativas de solución a la Lotería de Cundinamarca en cuanto al manejo administrativo de su recurso humano, a través de un estudio científico de orden lógico, metodológico y práctico.

La investigación se plantea como objetivo, hacer un análisis a la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca en el manejo del talento humano y proponer estrategias que permitan mejorar el control de ese recurso, para lograr la efectividad administrativa.

La investigación consta de ocho Capítulos en el primer capítulo se ubica y plantea el problema, la deficiencia en el manejo administrativo del talento humano en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, también se formulan los objetivos, se justifica y delimita el estudio.

En el segundo Capítulo se describen los marcos de referencia, en los que se fundamenta el pensamiento de los investigadores a través de una revisión bibliográfica actual, donde se enfatiza en el ser humano y en las teorías, conceptos, ideas, que orientan la investigación y que van a servir de base para plantear las nuevas estrategias de manejo y control del recurso humano para la Lotería de Cundinamarca.

En el tercer Capítulo se identifica el diseño metodológico básico, en éste se define la población y la muestra mediante la utilización de la matemática estadística, se identifican las fuentes primarias y las secundarias, los instrumentos y técnicas de investigación y se presentan los resultados del trabajo de campo.

En el cuarto Capítulo se describen los aspectos administrativos donde se identifican las instituciones que aportan a las investigadoras con información y

asesoría, además, se muestran los costos de la investigación enfatizando en los indirectos y los costos directos.

En el quinto Capítulo se describen los antecedentes, se inicia con una descripción histórica del objeto de estudio, se continúa con los antecedentes financieros, físicos, humanos y ambientales; además se hace una descripción de las circunstancias en que se dio la investigación y se afirma el problema.

En el sexto Capítulo se hace la matriz integrada de observación D.O.F.A, en ella se identifican los factores internos y externos que afectan el objeto de estudio y se hace un análisis estratégico el cual, va a permitir fundamentar la propuesta de la investigación.

En el séptimo Capítulo se analiza la información, se describen los aspectos lógicos, metodológicos, y prácticos para obtener, procesar y analizar la información, se hace un análisis y se sintetizan los resultados.

En el octavo Capítulo se hace la propuesta, en ella se enfatiza en las estrategias para manejar y controlar el recurso humano a través de la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca.

El aporte de la investigación al campo administrativo tiene que ver con la propuesta que se hace y que es una herramienta nueva, útil y pertinente para la modernización de la empresa y por ende del Área de la Coordinación Administrativa que maneja el recurso humano, ya que parte de proponer estrategias con una estructuración lógica, metodológica y práctica con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO DEL RECURSO HUMANO COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LOTERÍA DE CUNDINAMARCA

1.1 UBICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del Problema. La Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca fue fundada en el siglo XIX, su primer sorteo oficial se realizó el 19 de julio de 1894 ¹ sin embargo se venían realizando juegos desde comienzos de siglo con el objetivo primordial de proporcionar recursos para la educación, la recreación y la salud de los cundinamarqueses. La promulgación de la Constitución Política de 1991 ratificó que las utilidades obtenidas por las ventas de las loterías, deben transferirse exclusivamente al sector salud.

La explotación de los juegos de suerte y azar está establecida como monopolio fiscal o del Estado, con arbitrio rentístico de las entidades territoriales a favor de los servicios de salud. Sin embargo, el mercado dista mucho de ser monopólico, pues la circulación de loterías no está restringida a cada región y además, otros juegos de azar actúan como sustitutos afines (Ej. Chance, baloto).

Dentro de este contexto, se desarrolla la actividad de la Lotería de Cundinamarca y en consecuencia es una de las principales fuentes de financiación del servicio de salud pública del Departamento de Cundinamarca.

Actualmente en la Lotería de Cundinamarca la Coordinación Administrativa presenta deficiencias en el manejo del talento humano. porque se desaprovecha la capacidad del recurso humano, debido a que existen funcionarios a los que no se les tienen en cuenta los perfiles profesionales y técnicos para asignación de actividades, afectando su desarrollo profesional, como también otros funcionarios percibiendo un salario sin desempeñar a cabalidad sus funciones. Otra variable causa es que genera altos costos administrativos en el sentido que la empresa tiene que afectar su presupuesto cancelando gastos por servicios personales sin que haya la retribución laboral correspondiente. Y por último, el clima laboral se afecta desmotivando al funcionario por la falta de control en la gestión administrativa de cada uno de los lugares de trabajo de la empresa.

¹ ,LONDOÑO, Clara Ines. Recopilación Histórica de la Lotería de Cundinamarca. Tesis de grado. 1990.

El desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano, los altos costos administrativos y la deficiencia del clima laboral pueden llevar a la empresa ser inmanejable administrativamente, ocasionando un alto gasto económico, material y tecnológico. Una posible fusión de la empresa con otras del sector de juegos de suerte y azar y en última instancia a su liquidación por no poder sostener gastos de funcionamiento.

Por lo anterior, se hace necesario hacer un análisis y proponer nuevas estrategias administrativas con el objeto de recuperar el talento humano, el clima laboral y disminuir los costos administrativos para lograr los objetivos de la administración actual y moderna y por ende los de la Lotería de Cundinamarca.

1.1.2 Formulación del Problema. ¿Qué efectos produce en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, la deficiencia en el manejo del talento humano y cuáles serían las alternativas de solución ?.

1.1.3 Sistematización.

- ¿Cómo está manejando actualmente la Coordinación Administrativa el talento humano de la Lotería de Cundinamarca?.
- ¿De qué manera está controlando la Coordinación Administrativa los gastos de personal en la Lotería de Cundinamarca?.
- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la Coordinación Administrativa en el control del clima laboral de la Lotería de Cundinamarca?
- ¿Cuáles serían las estrategias que se pueden proponer para mejorar el manejo del talento humano por parte de la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca?.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 Objetivo General. Hacer un análisis a la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca en el manejo del talento humano y proponer estrategias que permitan mejorar el control de ese recurso, para lograr la efectividad administrativa.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la manera como se está manejando actualmente la Coordinación Administrativa del talento humano de la Lotería de Cundinamarca.
- Identificar cómo la Coordinación Administrativa controla los gastos de personal en la Lotería de Cundinamarca.
- Establecer las estrategias que utiliza la Coordinación Administrativa en el control del clima laboral de la Lotería de Cundinamarca.

- Proponer estrategias para mejorar el manejo del talento humano por parte de la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca.

1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La investigación se realiza en la Lotería de Cundinamarca ubicada en la carrera 30 No.49 A –30, de la ciudad de Bogotá D.C. Comprende el periodo del año 2000 al 2004.

La línea de investigación es de gestión social, porque está relacionada directamente con el recurso humano y lo que pretende es lograr una mejor relación e interrelación de los funcionarios con sus actividades propendiendo por una mejor calidad de vida.

El método de investigación es empírico analítico, porque a través de la realización de un trabajo de campo y el empleo de técnicas e instrumentos de investigación se recolecta y se procesa información obtenida directamente de una población definida y de unas necesidades reales para luego analizarlas y proponer estrategias en el manejo administrativo.

El enfoque epistemológico es sistémico, porque la Coordinación Administrativa y por ende el manejo del talento humano es una parte importante que tiene que ver con todas y cada una de las áreas de la empresa, que interactúan y se relacionan, para poder lograr los objetivos de la Lotería de Cundinamarca.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación es importante porque se propone solucionar el problema del manejo y control del recurso humano en la Lotería de Cundinamarca, a través de analizar la Coordinación Administrativa que presenta deficiencias en el manejo del Talento Humano, en el sentido de que desperdicia su recurso, genera altos costos administrativos y afecta el clima laboral, abordar estos elementos constitutivos de la Administración mediante un análisis analítico y critico y proponer estrategias administrativas, es asumir con responsabilidad profesional la misión de la organización para que pueda cumplir sus objetivos.

En este momento prima la competitividad en las organizaciones y el conocimiento, la adquisición de tecnologías de punta, apertura a nuevos mercados; urge que las empresas tengan un norte definido y controlado para poder llevar a cabo sus metas. Especialmente en cuanto se refiere al manejo y control del recurso humano, factor esencial para el desarrollo de su objeto social y por ende mejorar la calidad de vida de los servidores públicos en el desempeño de sus labores diarias y en el contexto en que éstas se desarrollan.

La investigación es útil porque propende por la implementación de un nuevo orden en el manejo del recurso humano. Y, además es una herramienta que le va a permitir el mejoramiento y fortalecimiento de la Coordinación Administrativa en el manejo y control del recurso humano de la Empresa, lo que permitirá el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa y de los funcionarios en particular.

La investigación es pertinente porque la Lotería de Cundinamarca requiere de una mejor dirección en el manejo de recurso humano, ya que ha pasado por varias reestructuraciones que han afectado el clima laboral.

Proponer estrategias administrativas para la Coordinación Administrativa significa darle una orientación actual en una época de globalización y de competitividad, donde una de las ventajas competitivas es el buen manejo del recurso humano, objeto de la investigación.

2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1 MARCOS DE REFERENCIA

2.1.1 Marco Institucional

Misión de la Empresa: La explotación, administración y organización del monopolio departamental establecido como arbitrio rentístico de las modalidades de juegos de suerte y azar, que directamente o en asocio con otros entes o a través de terceros y de acuerdo con la Ley y las Ordenanzas, le corresponda ejercer como ente gestor o respecto de los cuales se ha permitido participar conforme a las disposiciones legales, con el fin de obtener y proveer recursos para la financiación y prestación de los servicios de salud a cargo del Departamento.

Visión: Ser líderes en los resultados comerciales, financieros y sociales respecto del conjunto de empresas y entidades explotadoras del juego de suerte y azar, manteniendo y consolidando la confianza y la tradición del público consumidor tanto en el mercado local (Bogotá y Cundinamarca) como foráneo (los demás Departamentos), con productos de excelente calidad y aceptación.

Objetivos Corporativos:

- Incrementar las utilidades para ser transferidas al sector salud, a través del mejoramiento de los procesos y recursos con que cuenta la Empresa.
- Racionalizar los gastos de funcionamiento y otros gastos de explotación para lograr una mayor transferencia de recursos al sector salud del Departamento.

El área objeto de este estudio, la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, presenta las siguientes características y funciones:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Cargo:	Coordinador del Area Administrativa y Financiera
Código y Grado:	370-06
Nivel Jerárquico:	Profesional
Jefe Inmediato:	Subgerente General
Dependencia:	Subgerencia General
Número de Cargos:	Uno (1)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

1. Administrar, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades relacionadas con el recurso humano de la Empresa.

2. Coordinar y ejecutar los procesos de reclutamiento, selección y vinculación del personal a la entidad, de acuerdo con las características específicas de cada cargo y las disposiciones legales vigentes.
3. Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos señalados por la Ley del Estatuto Anticorrupción, en cuanto al reclutamiento, información e incentivos para los funcionarios de la Empresa.
4. Dirigir la preparación y ejecución de programas y proyectos de inducción, capacitación, actualización y adiestramiento del personal y propender por el mejoramiento integral del talento humano, buscando que las funciones de la Empresa se cumplan cada día con mayor eficiencia, eficacia y transparencia.
5. Dirigir la elaboración, actualización y aplicación del Reglamento Interno de Trabajo.
6. Estudiar, verificar y proyectar la legislación laboral y de seguridad social correspondiente a la entidad, tanto a nivel individual como colectivo.
7. Planear, controlar y dirigir el manejo de los elementos y equipos a su cargo y a las diferentes áreas en las que ejerce control.
8. Controlar y verificar los procesos de seguridad social, en autoliquidaciones, incapacidades y demás reportes de novedades con las empresas elegidas por los funcionarios.
9. Elaborar y tramitar los documentos necesarios para ingresos, traslados, registros, vacaciones, licencias, quinquenios, viáticos, permisos y demás novedades de personal y mantener actualizadas las Hojas de Vida.
10. Coordinar y supervisar la elaboración de las nóminas, prestaciones sociales y demás reconocimientos.
11. Expedir las certificaciones por todo concepto relacionadas con personal activo e inactivo.
12. Elaborar y/o actualizar en coordinación con las oficinas correspondientes, el Manual de Funciones y Requisitos Específicos.
13. Elaborar e implementar los programas de capacitación, bienestar social y salud ocupacional de la Empresa.
14. Dirigir la programación y suministro oportuno de los servicios de cafetería, aseo, vigilancia, transporte y mantenimiento para el normal funcionamiento de las dependencias de la Empresa.
15. Dirigir y controlar la seguridad y el mantenimiento de la planta física de la Empresa.
16. Coordinar la actualización y ajuste a las normas legales vigentes y tecnologías de punta, sobre archivo y correspondencia y propender porque se cumplan y se implementen en la Empresa.
17. Estudiar y verificar los datos suministrados por los funcionarios y exfuncionarios en el formato único de hoja de vida y formulario de declaración de bienes.
18. Definir e implementar el sistema de control de gestión que permita hacer seguimiento a la eficiencia y eficacia de su área.

19. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y nivel del cargo y la normatividad legal vigente.

REQUISITOS:¹

Título Universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública, Contaduría o Economía.

Título de formación avanzada o postgrado en áreas relacionadas con las funciones del cargo.

Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por la Ley.

Doce (12) meses de experiencia profesional²

Dentro de las funciones anteriormente mencionadas, se encuentra el proceso de selección, contratación, inducción y desarrollo. Cabe mencionar, que en la Empresa no hay procesos de selección de personal, por cuanto es una Empresa Comercial e Industrial del Estado, del orden Departamental, con empleados públicos nombrados mediante Acto administrativo (Resolución) por el Gerente de la entidad, previo visto bueno del Gobernador de Cundinamarca y por lo general apadrinado por algún político de la región; estos cargos son de libre nombramiento y remoción y la desvinculación también se da a través de Resolución motivada aceptando la renuncia o como insubsistencia del cargo.

Para los trabajadores oficiales, es diferente el proceso, pues se hace a través de contrato de trabajo a término indefinido. Los dos procesos son manejados por el Coordinador del Area Administrativa.

En cuanto a procesos de inducción, desarrollo, bienestar social, capacitación y adiestramiento y sistemas de evaluación en la Empresa no existen, a pesar de que como se puede apreciar, forman parte de las funciones del Coordinador del Area Administrativa.

En cuanto a las relaciones sindicales, en la Empresa se constituyó en el año 1985 el Sindicato de Trabajadores Oficiales de la Lotería de Cundinamarca "ASINTRALOCUN", se negociaron Convenciones Colectivas sucesivas hasta el año 1998. en el año 2000 se realizó por parte de la entidad, una reestructuración administrativa y como consecuencia de ella sólo quedaron 23 empleados oficiales,

¹ Requisitos contemplados en la ley 443 de junio 11 de 1998

² Resolución No. 142 del 30 de agosto de 2002. Ípr la cual se adopta el Manual Específico de Funciones y Requisitos de los diferentes empleos que conforman la planta de personal de empleados públicos de la Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca, pág. 14, 15 y 16.

cuando el mínimo legal son 25. La Empresa demandó la disolución del Sindicato y ganó en primera instancia, y por parte del sindicato se efectuó la apelación que está en este momento en curso. Sin embargo, la Convención Colectiva está vigente, con todos sus beneficios y derechos adquiridos mientras no salgan de la Empresa la totalidad de los trabajadores oficiales

En enero del año 2001, los trabajadores oficiales se afiliaron al Sindicato de Servidores Públicos de las Gobernaciones de Colombia "SINTRAGOVERNACIONES" y se han negociado dos Convenciones Colectivas, la última de ellas firmada el 23 de febrero de 2004.

En cuanto a normas internas de la Lotería de Cundinamarca, se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento de Higiene y Seguridad Social.

Existe un Manual de Procedimientos aprobado mediante Resolución No. 247 del 26 de diciembre de 2001, en el cual modifican y actualizan los Procedimientos de la Empresa, discriminados por Dependencias, el cual contempla como los Procesos más importantes, los siguientes:

Oficina de Planeación e Informática:	Administración de Recursos Técnicos
--------------------------------------	-------------------------------------

Oficina Asesora Jurídica:	Contratación Aprobación de Garantías Cobro Jurídico
---------------------------	---

Oficina Asesora de Control Interno:	Planeación Aplicación de Proyectos Evaluación de Procesos Programas de Control por Areas
-------------------------------------	---

Coordinación Administrativa y Financiera	Administración del Recurso Humano Administración de Recurso Físicos Administración de Información
--	---

Area de Contabilidad:	Registro y Control de Operaciones Contables Estados Financieros Elaboración de Presupuesto Anual
-----------------------	--

Area de Tesorería	Boletines Diarios de Tesorería Balances Diarios de Tesorería Pagos de Cuentas Elaboración y entrega de cheques
-------------------	---

Pago de Premios

Subgerencia General y
Coordinación Comercial

Programación y realización del
Sorteo semanal de la Lotería

La Lotería de Cundinamarca como todas las demás del País, está vigilada y controlada por la Superintendencia Nacional de Salud, que depende del Ministerio de la Protección Social.

Debe rendir informes mensuales a la Contraloría Departamental de Cundinamarca, entidad que también ejerce auditajes anuales o semestrales en la entidad y a la Contraloría General de la Nación, cuando lo solicita.

Igualmente, se reportan los informes trimestrales a la Contaduría General de la Nación, que son ordenadas por ley.

Cuando son solicitados informes o presentadas quejas y se le realizan requerimientos a la Empresa por parte de la Procuraduría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación u otro organismo de control, son remitidas.

2.1.2 Marco Teórico.

Son muchas las teorías, modelos y guías que se han implementado para el manejo y control del recurso humano en las empresas. Para el desarrollo del presente trabajo, se tendrán en cuenta entre otros, los siguientes autores:

Frederick W. Taylor: Teoría Clásica de la Administración: Surgió durante la Revolución Industrial con Frederick Taylor y Henry Fayol, que marca el inicio de la administración científica y en la cual lo fundamental es la eficiencia, los objetivos cuantificables, la división del trabajo, la motivación de los empleados.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, o sea en los operarios. Es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario al supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo³

Fayol Henry: Ideó un sistema administrativo que enfatizaba que todo podía ser enseñado y aprendido. Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los pensamientos sobre la alta gerencia. Concibió la

³ Taylor, Frederick W., Principios de la Administración Científica, 1911

administración como una serie universal de funciones, especialmente la planeación, organización, dirección y control⁴

Frank y Lilian Gilberth: Se embarcaron en la búsqueda de mejores métodos para realizar un trabajo, estudiando los movimientos usados por el hombre para realizar su trabajo. Desarrollaron el diagrama de procesos y patrones de flujo en una situación de trabajo, que aún hoy se utilizan. Desarrollaron el sistema de tarjetas de personal de los actuales sistemas de calificación de méritos. Dieron énfasis a las instrucciones escritas. Insistieron en los principios de la administración y el análisis de movimientos. Comenzaron a investigar en el campo de la fatiga y su impacto en la salud y la productividad que todavía continúa.

Gantt Henry L.: De sus estudios nacieron conceptos como el humanismo y la bonificación por tarea. Con su sistema la producción aumentó más del doble y comprobó que el elemento humano es el más importante de todos los problemas administrativos. Desarrolló la gráfica del balance diario conocida como Gráfica de Gantt utilizada para comparar la actuación real con la planeada.

Owen Robert: Mostró que preocuparse por el recurso humano era muy lucrativo para la administración. Se le conoce en la historia de la administración por su valor y compromiso para reducir el sufrimiento de la clase trabajadora. Se adelantó más de 100 años a su tiempo cuando en 1825 luchaba por la reglamentación de las horas extras laborales para todos, leyes sobre el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo a cargo de la compañía y el involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios.

Munsterberg Hugo: Analizó los aspectos psicológicos en la industria⁵. Solicitó utilizar más la ciencia en la administración, especialmente pedía una mejor comprensión y aplicación de la psicología. Creó la psicología industrial (el estudio de los individuos en el trabajo para maximizar su producción. Vinculó a la administración científica y la psicología industrial buscando un incremento en la productividad y eficiencia y una mejor integración de habilidades y destrezas.

Parker Follet Mary: Enfocó las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo. Argumentó que el potencial individual seguía siendo sólo potencial mientras no se liberaba por medio de la asociación en grupo.

Maslow Harold Abraham: Presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona, la Jerarquía de necesidades desde los niveles más

⁴ Fayol, Henry, Administración Industrial y General, 1911

⁵ Psicología y Eficiencia Industrial, 1913

bajos y básicos hasta los más altos. Organiza estructuralmente las necesidades con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por la constitución genética del organismo de la especie humana. Cuando las necesidades no son satisfechas, no se produce un estado de apatía sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra inmediatamente más alto en la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Mc Gregor Douglas: Teoría X. Según Douglas Mc Gregor, las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X. Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas o distorsionadas acerca de la naturaleza humana.⁶ Dice, que la motivación primordial del hombre son los incentivos económicos como el salario. Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la misma. Describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Barnard Chester: Es exponente de la Escuela de Administración de Sistemas. Creía que las organizaciones están construidas por gente que tiene relaciones interactuantes.⁷ Los roles del administrador son estimular y comunicar a sus subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos. Para él la cooperación del personal era primordial y señalaba que el éxito dependía de mantener buenas relaciones con las personas o instituciones externas a la organización. También es importante por sus ideas sobre autoridad.

Mayo Elton: Teoría de las Relaciones Humanas o Escuela Humanística de la Administración: Surge a partir del desarrollo de las ciencias sociales como la Psicología aplicada al trabajo, así como los elementos importantes para atender las necesidades del ser humano-trabajador.

Herzberg Frederick: Teoría de la Motivación-Higiene: Creía que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso de dicho individuo. Identificó factores como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el trabajo. Clasificó características como las políticas de la empresa, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario como factores de higiene.

⁶ El Lado Humano de las Organizaciones

⁷ Barnard, Chester, Las Funciones del Ejecutivo, 1938

Enfoque Neoclásico de la Administración: Se basa en la administración como un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control y con exponentes de la misma tan importantes para la administración moderna como Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, George Terry, entre otros, quienes ven la administración como una técnica social, que le da al administrador herramientas para realizar su trabajo.

Weber Max: Teoría Burocrática: Originada a partir de la falta de una teoría sólida y amplia que orientara el trabajo del administrador y por la aparente fragilidad de la teoría de las relaciones humanas y de la teoría clásica, consideradas opuestas entre sí. Según esta teoría, se le puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada impidiéndole que sus emociones interfieran con su trabajo, según Max Weber, su creador.

Teoría del Incentivo: Se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritzer. Consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo. Los incentivos más importantes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza y el aplauso.

Ouchi William: Sentó las bases de la Teoría Z, relacionada con el comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos acordados previamente y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar el comportamiento que beneficie tanto a la organización como a los empleados. Destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional

2.1.3 Marco Legal

El marco legal para el presente trabajo, está basado principalmente en:

Constitución Política de 1991: En su Artículo 336 regula el funcionamiento del monopolio de loterías en el País.

Régimen del Empleado Oficial, el cual comprende las normas sobre administración de personal vigentes para los empleados públicos y trabajadores oficiales. De igual manera, por cuanto la Empresa a analizar es una entidad descentralizada del orden departamental y también empresa comercial e industrial.

Código Sustantivo del Trabajo, cuya finalidad es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ley 789 de 2002: Nueva Reforma Laboral, por la cual se dictan Normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del C.S.T.

Ley 643 de 2001: Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar.

Ley 87 de 1993: Por la cual se establece el Control Interno en las entidades y organismos del Estado.

Ley 734 de 2002: Código Disciplinario Único. Los comportamientos de los servidores públicos al interior de las empresas.

En aplicación a dicha Ley, la Empresa estableció mediante Resolución No. 096 del 5 de junio de 2002, implementó los mecanismos para la operatividad del Control Interno Disciplinario en la Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca., de la cual hacen parte: El Suibgerente General, quien lo coordina. El Coordinador del Area Administrativa y Financiera y el Profesional Universitario asignado a la Oficina Jurídica.

2.1.4 Marco conceptual

Administración: Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

Administración de Personal: Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del País en general.

Autoridad: En Administración, es el derecho propio de un puesto y por lo tanto de la persona que lo ocupa, a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Es un tipo de poder pero ejercido en el marco de una organización.

Burocracia: Es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del Estado como del sector privado.

Calidad: Según Karl Albrecht, calidad es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Por esa razón, la calidad reside en el valor percibido de un servicio o producto.

Capacitación: Son los métodos que se usan para proporcionar nuevas y actuales habilidades a los empleados y que son necesarias para desempeñar su trabajo. Sus beneficios pueden prolongarse toda la vida laboral y contribuir al desarrollo de las personas para cumplir con sus responsabilidades.

Clima laboral: Es el conjunto de características de la organización, perdurables y fácilmente medibles que distinguen una entidad laboral de otra. Son estilos de dirección, normas, ambiente fisiológico, finalidades y procesos⁸.

Competencias: Es la capacidad del hombre para ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia al conjugar sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales.

Competitividad: Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Comportamiento Organizacional: Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Cultura: Es la conducta convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes⁹.

División del Trabajo: Hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Eficacia: Es el cumplimiento de objetivos

Eficiencia: Es el cumplimiento de los objetivos con el menor número de recursos.

Empresa: Es la acción humana plural y multiplicada en aras del objetivo común, que es el de obtener el mayor o mejor beneficio posible. La definición del vocablo

⁸ Forehand y Gilmer, 1965

⁹ Davis (1993)

empresa no se debe confundir con el de sociedad, por cuanto cada uno de ellos abarca un ámbito distinto, aunque las empresas comerciales adopten formas societarias, pero debe diferenciarse entre la empresa en sí misma y la persona que detenta su propiedad.

Equipo: Es el que está compuesto de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo el cual todas son responsables.

Estrategia: Etimológicamente hablando este término ha estado relacionado con la guerra. Significa el arte de dirigir y coordinar las operaciones militares. En la actualidad, significa un conjunto de actividades dirigidas todas hacia un fin.

Estructura: La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

Formación: Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son a mediano y largo plazo.

Gerencia: (literalmente significa: dirigir, guiar, conducir). En términos de una definición operacional, se puede decir que la gerencia implica trabajar con y a través de personas (interdependencia) con la finalidad de lograr objetivos organizacionales eficientemente partiendo de la ejecución de cuatro funciones fundamentales (planificación, organización, dirección, control y evaluación).

Grupo: Se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares.

Innovación: Es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.

Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza, por lo tanto en innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que éstos se adapten mejor a las necesidades del mercado. Incluye innovación tecnológica, organizativa y comercial.

La cultura organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización

Liderazgo: Se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad¹⁰ Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.¹¹ Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos¹²

Misión: Es la razón de ser de la empresa, constituyéndose también en la actividad económica que se realiza en forma continua en las organizaciones y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la misión, tendrán una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas empresariales y personales.

Motivación : Es la dirección e intensidad del esfuerzo. Dirección se refiere a sí un individuo busca, se aproxima o se siente atraído por ciertas situaciones. La motivación es un factor fundamental en todos los ámbitos de la vida. La palabra motivación tiene su origen en un verbo latino “ movere “ o sea mover. La motivación implica entonces movimiento, tanto es así que para describir este estado se usan términos como excitación, activación, intensidad. La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no se va a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

Organización: Es un sistema de pautas sociales determinado teleológicamente y racionalmente, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

Personalidad: Es una estructura organizada que se denomina el “yo” donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí .

Personas: Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivos, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

¹⁰ Diccionario de la Lengua Española (1986)

¹¹ Diccionario de ciencias de la Conducta (1956)

¹² Chiavenato, Idalberto 81993)

Planificación de Recursos Humanos: Es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene un número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes y servicios en el futuro ¹³, además de formular estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.

Poder: Es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones de otras personas o grupos.

Productividad: Implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia en la empresa, una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transformando los insumos al menor costo.

Recurso Humano: Es uno de los elementos importantes en la vida de una organización, no solamente es el nombre de la persona, sino sus capacidades que se traducen en un saber, poder y querer hacer las cosas.

Sistema de Control: Estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia.

Valores: Son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.
¹⁴

Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas, reflejan metas reales así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura organizacional¹⁵

Visión: Es la proyección de la empresa, es decir, la ubicación de ésta en escenarios futuros. La visión más que un sueño, debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad.

2.2 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.2.1 Formulación de Hipótesis

¹³ Gómez, Balkin, Cardy, 1998:71

¹⁴ Deal y Kennedy, 1985

¹⁵ Denison, 1991.

Hipótesis General

La Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca presenta deficiencias en el manejo del talento humano.

HA1:

La falta de capacitación del recurso humano de la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca desmotiva al funcionario.

HA2:

El desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano afecta el clima laboral en la Coordinación Administrativa.

HA3:

El incumplimiento de las labores en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca genera altos costos administrativos.

2.2.2 Operacionalización de Hipótesis

Tabla 1. Operacionalización de Hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL			
La Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca presenta deficiencias en el manejo del talento humano			
VARIABLE DEPENDIENTE		VARIABLE INDEPENDIENTE	
Coordinación Administrativa		Manejo del Talento Humano	
INDICADORES		INDICADORES	
Procesos	50%	Tareas	60%
Funciones	50%	Tiempo	40%
Continuación Tabla 1.			
TOTAL	100%	TOTAL	100%
DN: Coordinación Administativa			

Continuación Tabla 1.

HA1	
La falta de capacitación del recurso humano de la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca desmotiva al funcionario.	
VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Capacitación	Motivación

INDICADORES	INDICADORES
Formal 70%	Logros 30%
Informal 30%	Actitud 40%
	Pertenencia 30%
TOTAL 100%	TOTAL 100%
DN: Capacitación	
HA2	
El desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano afecta el clima laboral en la Coordinación Administrativa.	
VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Desperdicio del Recurso Humano	Clima Laboral
INDICADORES	INDICADORES
Perfiles 30%	Organización 60%
Puestos de Trabajo 40%	Solución de Conflictos 40%
Experiencia 30%	
TOTAL 100%	TOTAL 100%
DN: Desperdicio del Recurso Humano	
Continuación Tabla 1.	
HA3	
El incumplimiento de las labores en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca genera altos costos administrativos.	
VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Incumplimiento en las labores	Altos costos administrativos
INDICADORES	INDICADORES
Metas 30%	Indemnizaciones 30%
Compromiso 40%	Pérdidas 30%
Resultados 30%	Salarios 40%
TOTAL 100%	TOTAL 100%
DN: Incumplimiento de Labores	

Fuente: Las Autoras.

3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por los 33 funcionarios y se trabajará en la Lotería de Cundinamarca, ubicada en la Carrera 30 No. 49 a – 30.

Para la muestra se utiliza el censo, esto quiere decir que cada uno de los elementos de la población total son fuentes potenciales de información a las cuales se recurre.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.2.1 Fuentes Primarias

La observación directa estructurada, se basa en los sentidos, es decir en realizar observación simple de las actividades realizadas por los funcionarios, para poder percibir las tal y como se desempeñan, observar a los funcionarios en un contexto real, en este caso La lotería de Cundinamarca, para captar aspectos como: tareas que realizan y forma de realizarlas, actitud ante una nueva forma de efectuar una labor; motivación.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Consulta de trabajos realizados sobre la materia en la Empresa con anterioridad, así como las normas básicas que rigen sobre el control y manejo administrativo, con el fin de encontrar aspectos de interés que se puedan emplear en la investigación.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo en la recolección de los datos, se utilizó como técnica la observación directa estructurada, que puede definirse como el uso sistemático de los sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación¹⁶.

¹⁶ Sabino A., Carlos A., El proceso de la investigación, p. 165

La observación se realizó a todos los puestos de trabajo, con diferentes horarios y diferentes tiempos, para verificar el desarrollo de las labores de cada uno de los puestos de trabajo y poder determinar el aprovechamiento del tiempo en las labores propias que les han sido asignadas, o por el contrario, si se desperdicia el tiempo en otras actividades que nada tienen que ver con la asignación de tareas.

Se pudo observar que existe mayor personal concentrado en el área de apoyo a las labores y no en el área misional de la Empresa.

El área misional de la Empresa, tiene que ver con la realización del sorteo semanal, que comienza con la programación de los funcionarios que intervienen en su realización, también con el recibo de la devolución de la billetería no vendida que para fuera de Bogotá y Cundinamarca, se realiza vía fax módem y para Bogotá, se recibe la billetería física en las instalaciones de la Empresa. Además, en esta área también se realiza la lectura de premios, la lectura de la billetería no vendida, la extracción de los premios, se inicia el trámite del pago de premios Mayores y Secos. Esta área misional está manejada por la Subgerencia General.

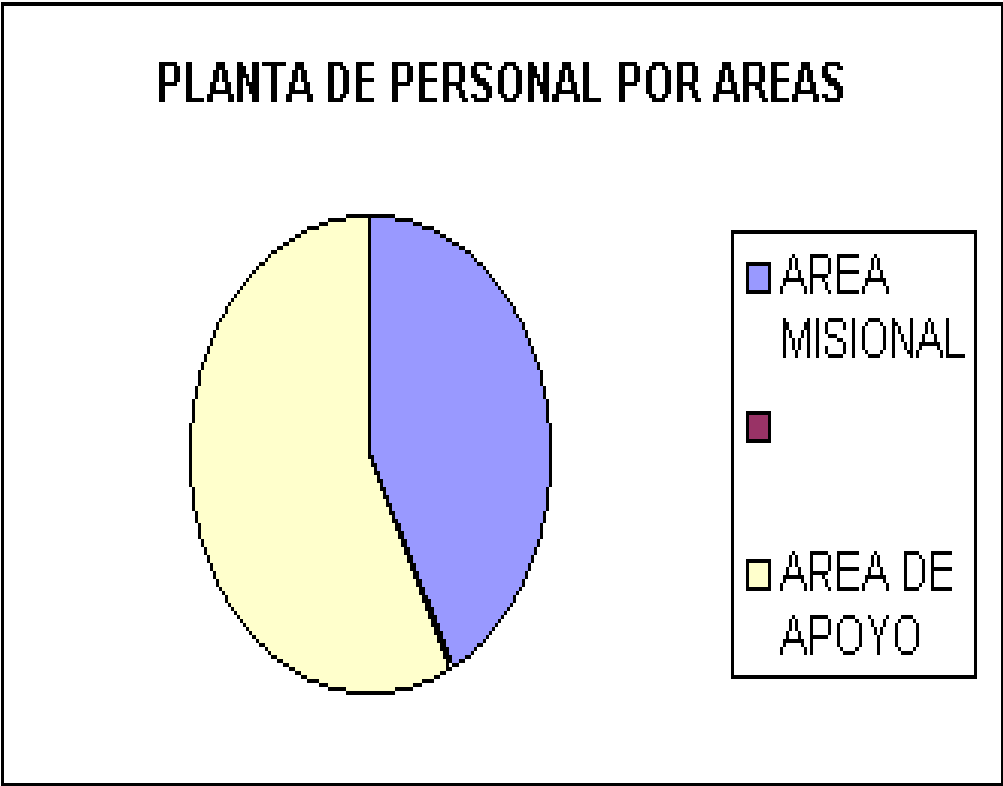
En lo relacionado con el área de apoyo, se trata de las demás dependencias de la Empresa, como las Asesorías Jurídica, de Planeación e Informática y de Control Interno, así como el área financiera.

A continuación, se presenta la distribución por áreas de la Empresa:

Figura 1. Planta de Personal por Áreas

AREA MISIONAL
42,42%

AREA DE APOYO
57.58



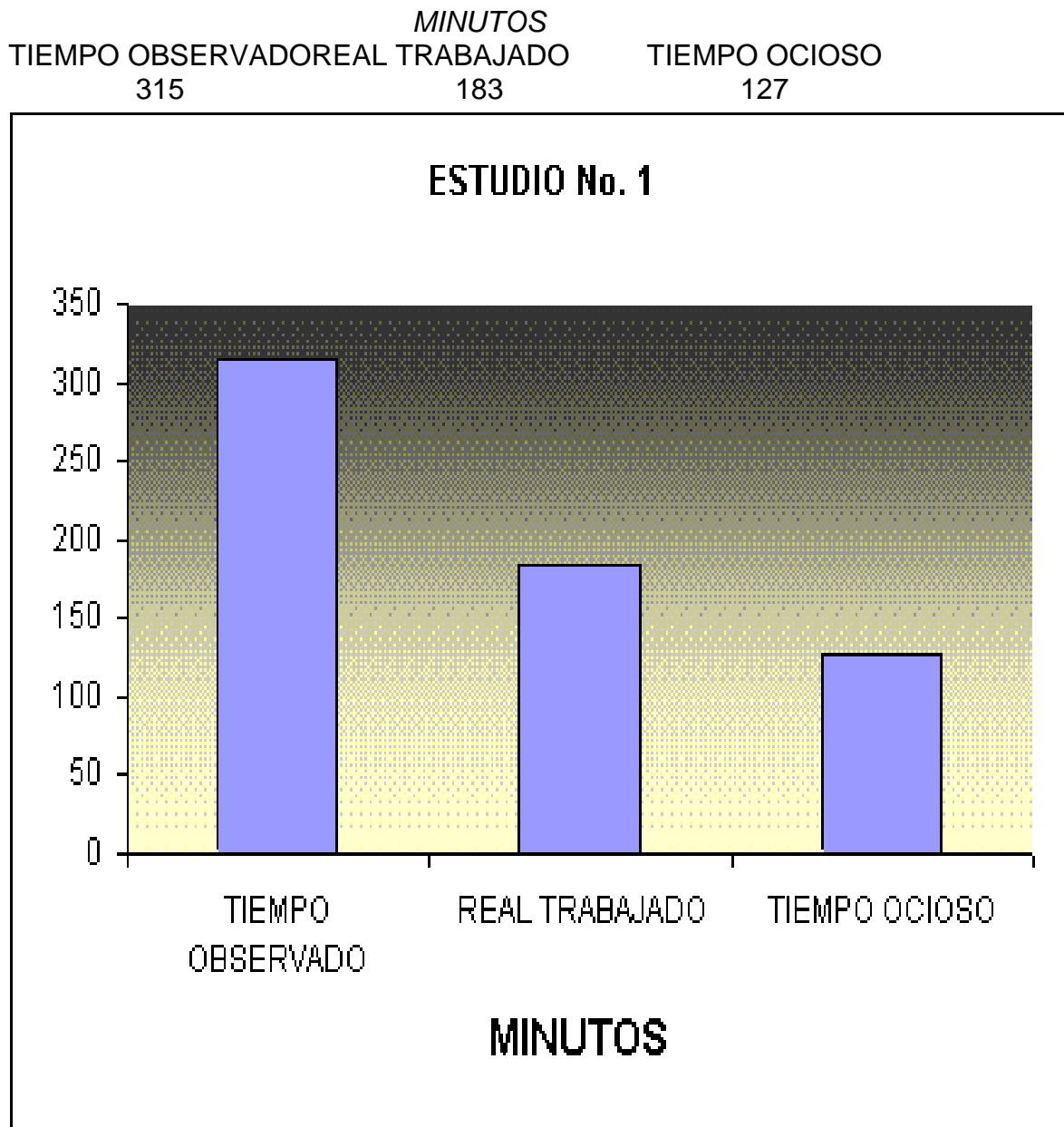
Fuente: Las Autoras

Como puede observarse en el Gráfico, la mayor parte de la Planta de Personal se encuentra concentrada en el área de apoyo (Dependencias diferentes a las que tienen que ver directamente con la misión de la Empresa).

Gráfica 1. Estudio No. 1

Cargo: Asistente Administrativo (1)

Dependencia: Coordinación Comercial



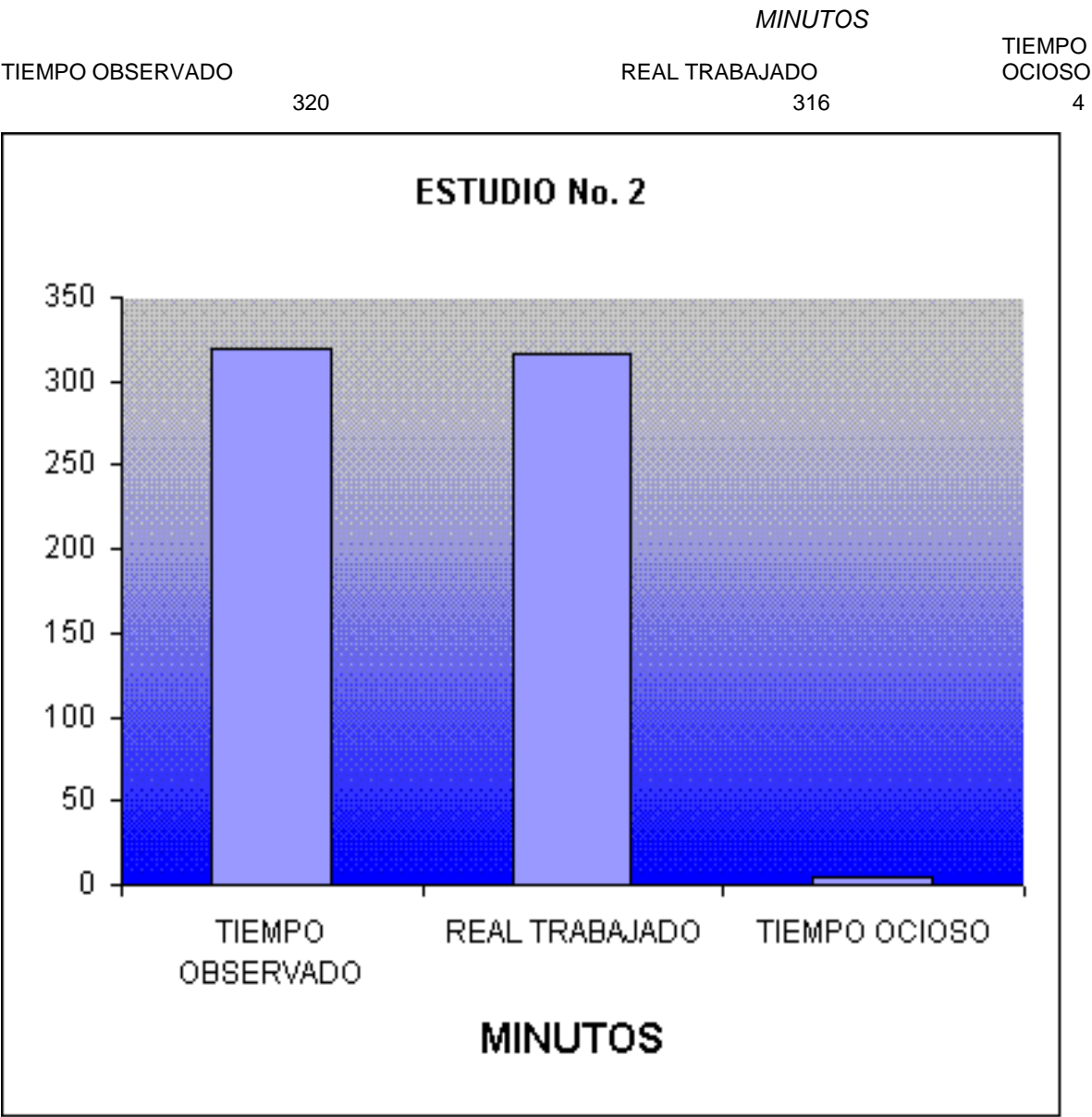
Fuente: Las Autoras

En este primer estudio se puede observar, que del 100% del tiempo analizado, el 59% corresponde a tiempo real trabajado y el 41% corresponde a tiempo ocioso, lo que demuestra un gran desperdicio de tiempo y de recursos de la Empresa.

Gráfica 2. Estudio No. 2

Cargo:
Dependencia:

Asistente Administrativo
Coordinación Comercial/Cartera



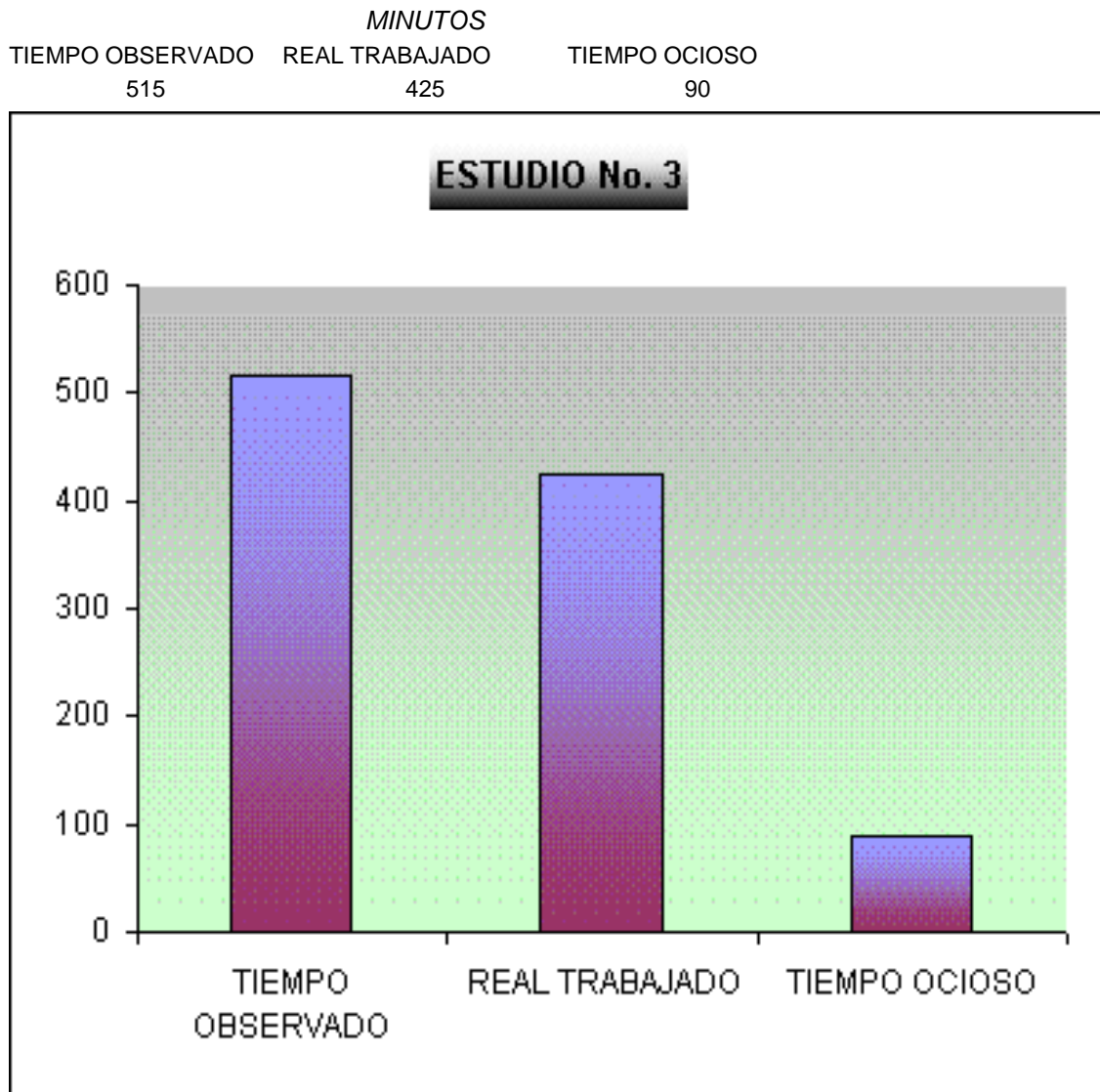
Fuente: Las Autoras

Se observa que no existe prácticamente desperdicio de tiempo trabajado, pues corresponde a un 99% y el ocioso solamente a un 1%.

Gráfica 3. Estudio No. 3

Cargo: Auxiliar Servicios Generales

Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera

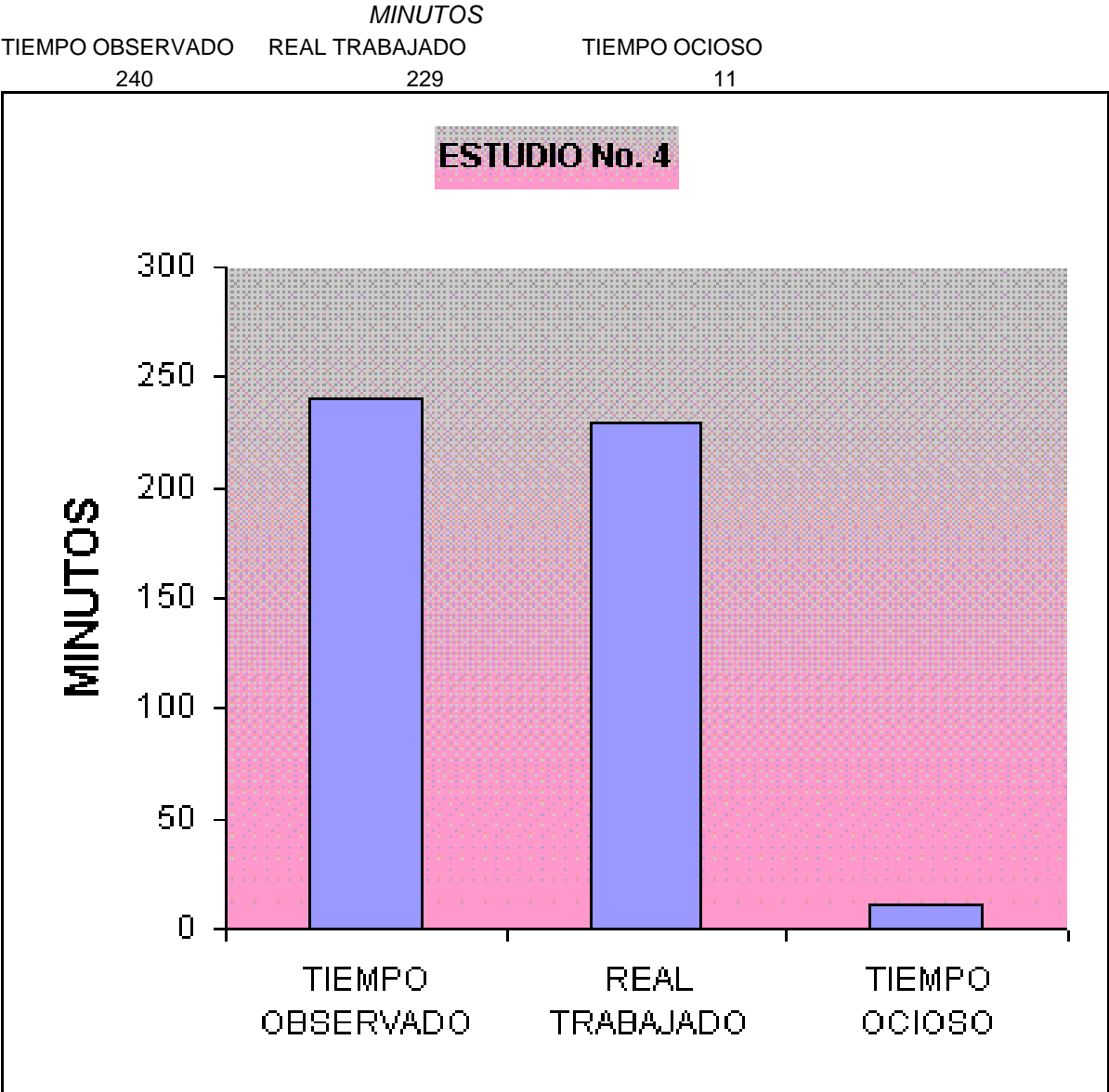


Fuente: Las Autoras

En este estudio, la conclusión es que el tiempo real trabajado es de 82% frente a uno ocioso de 18%,

Gráfica 4. Estudio No. 4

Cargo: Profesional Especializado - Tesorero Pagador
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera

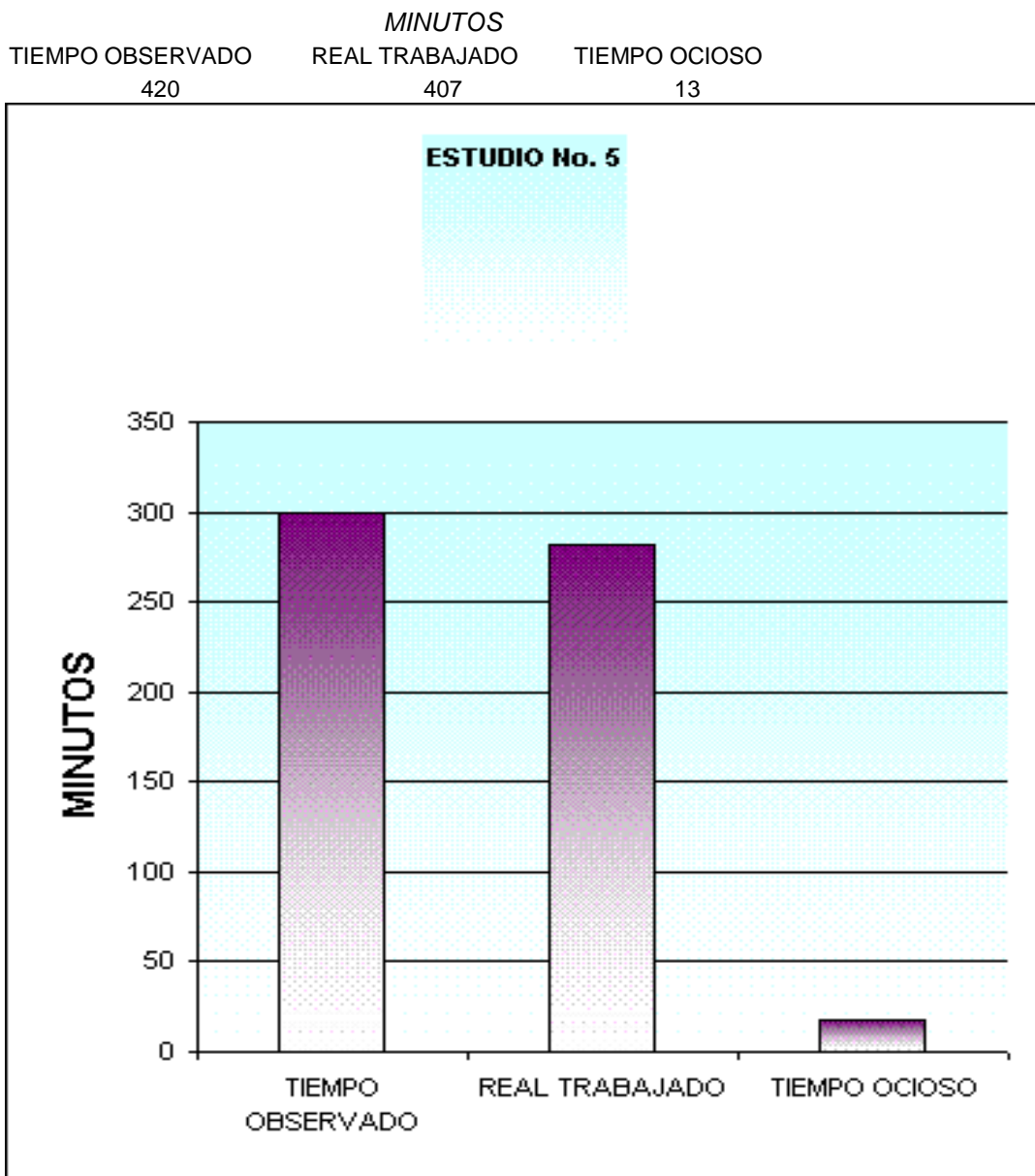


Fuente: Las Autoras

Para este cargo por lo que se pudo observar es mínimo el tiempo de desperdicio que corresponde a un 5% frente a un 95% de tiempo real trabajado.

Gráfica 5. Estudio No. 5

Cargo: Técnico
Dependencia: Subgerencia General

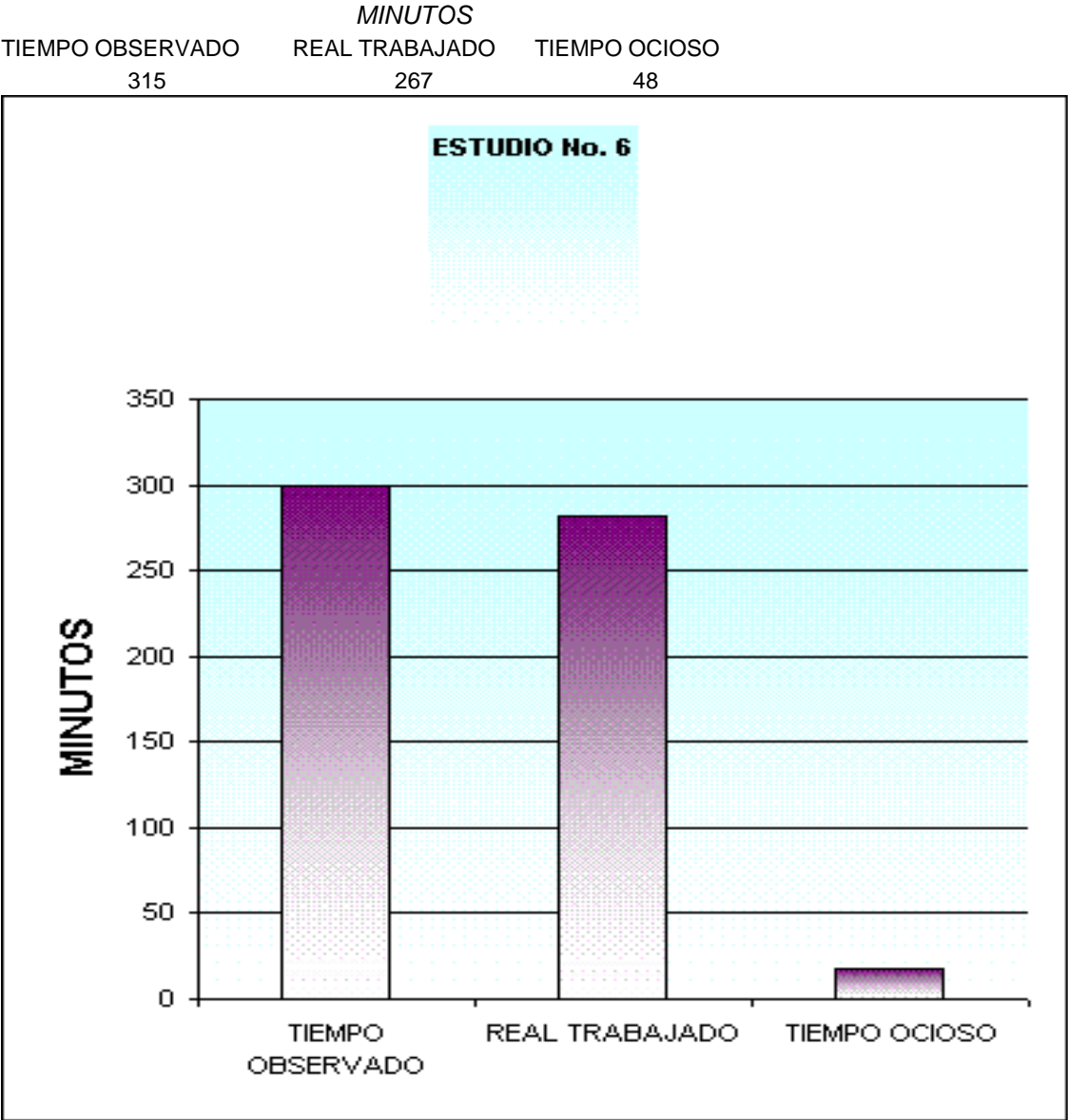


Fuente: Las Autoras

Para este estudio el tiempo real trabajado es de 97%, mientras que existe un mínimo tiempo ocioso de 3%

Gráfica 6. Estudio No. 6

Cargo: Asistente Administrativo (2 cargos)
Dependencia: Coordinación Comercial



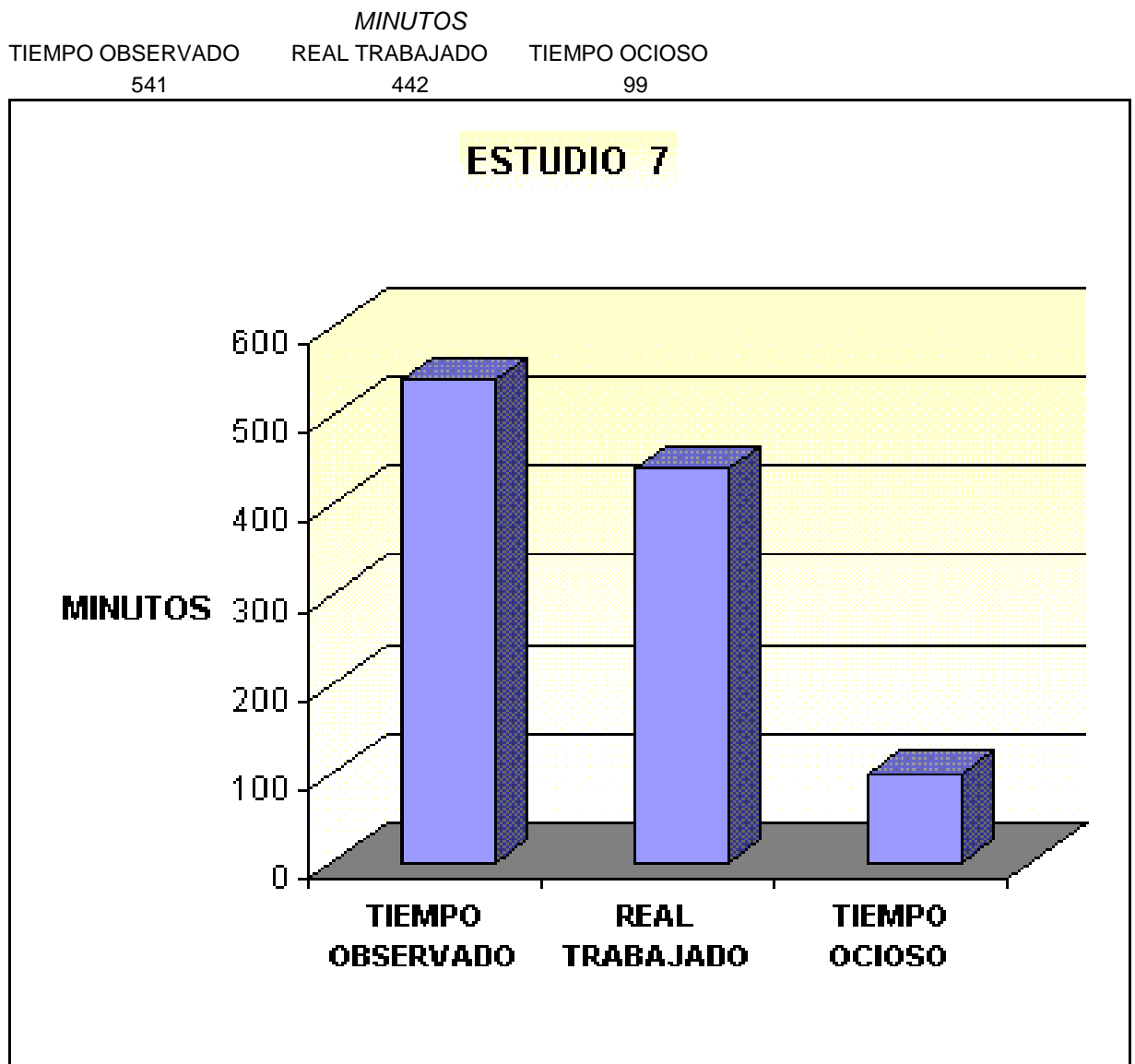
Fuente: Las Autoras

Para el cargo de Asistente Administrativo (2) se observa un 25% en tiempo ocioso, y un 85% en tiempo real laborado.

Gráfica 7. Estudio No. 7

Cargo: Técnico

Dependencia: Oficina de Planeación e Informática



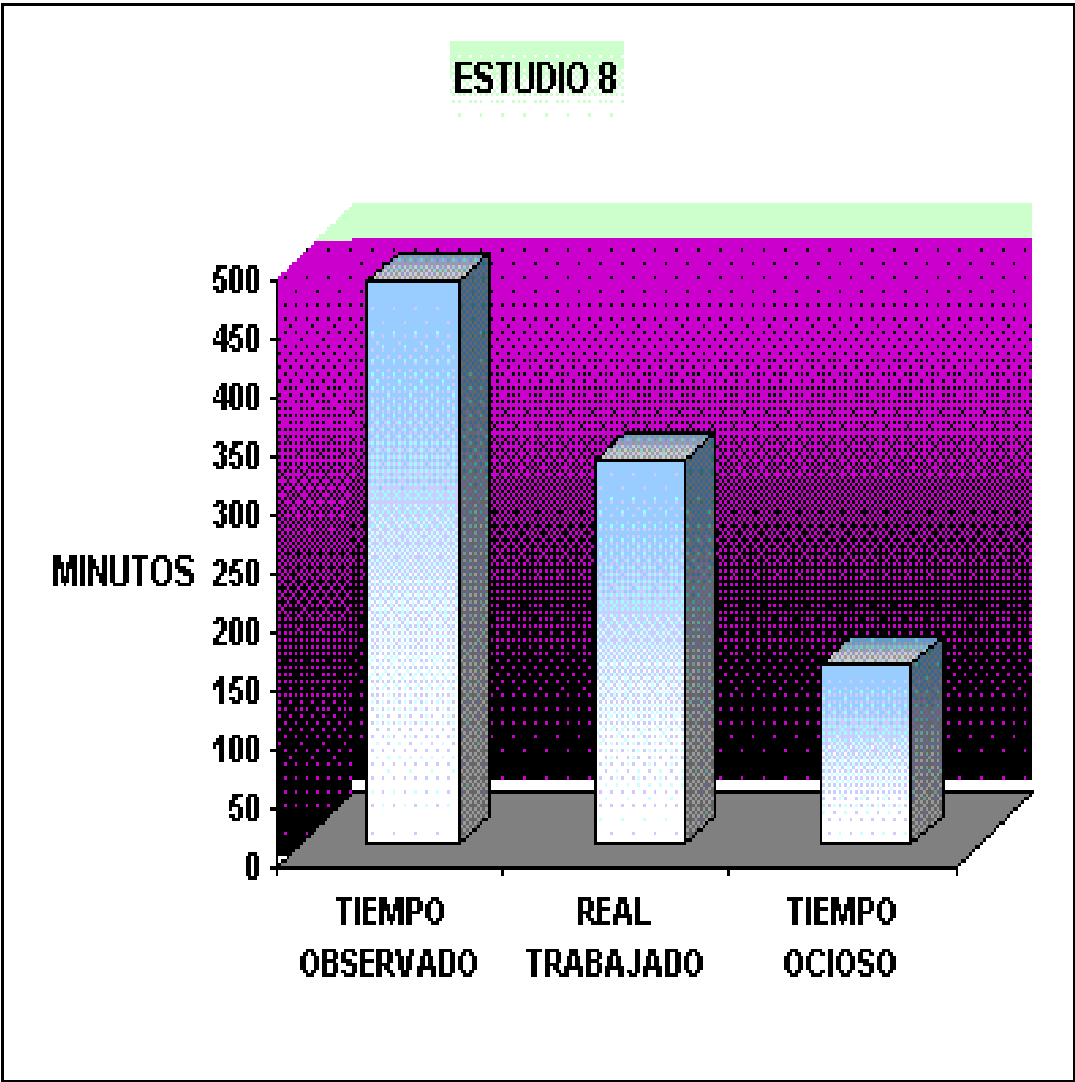
Fuente: Las Autoras

En este cargo se observa un tiempo ocioso de 18%, y un tiempo real trabajado de 82%.

Gráfica 8. Estudio No. 8

Cargo: Subgerente General
Dependencia: Subgerencia General

MINUTOS		
TIEMPO OBSERVADO	REAL TRABAJADO	TIEMPO OCIOSO
480	327	153

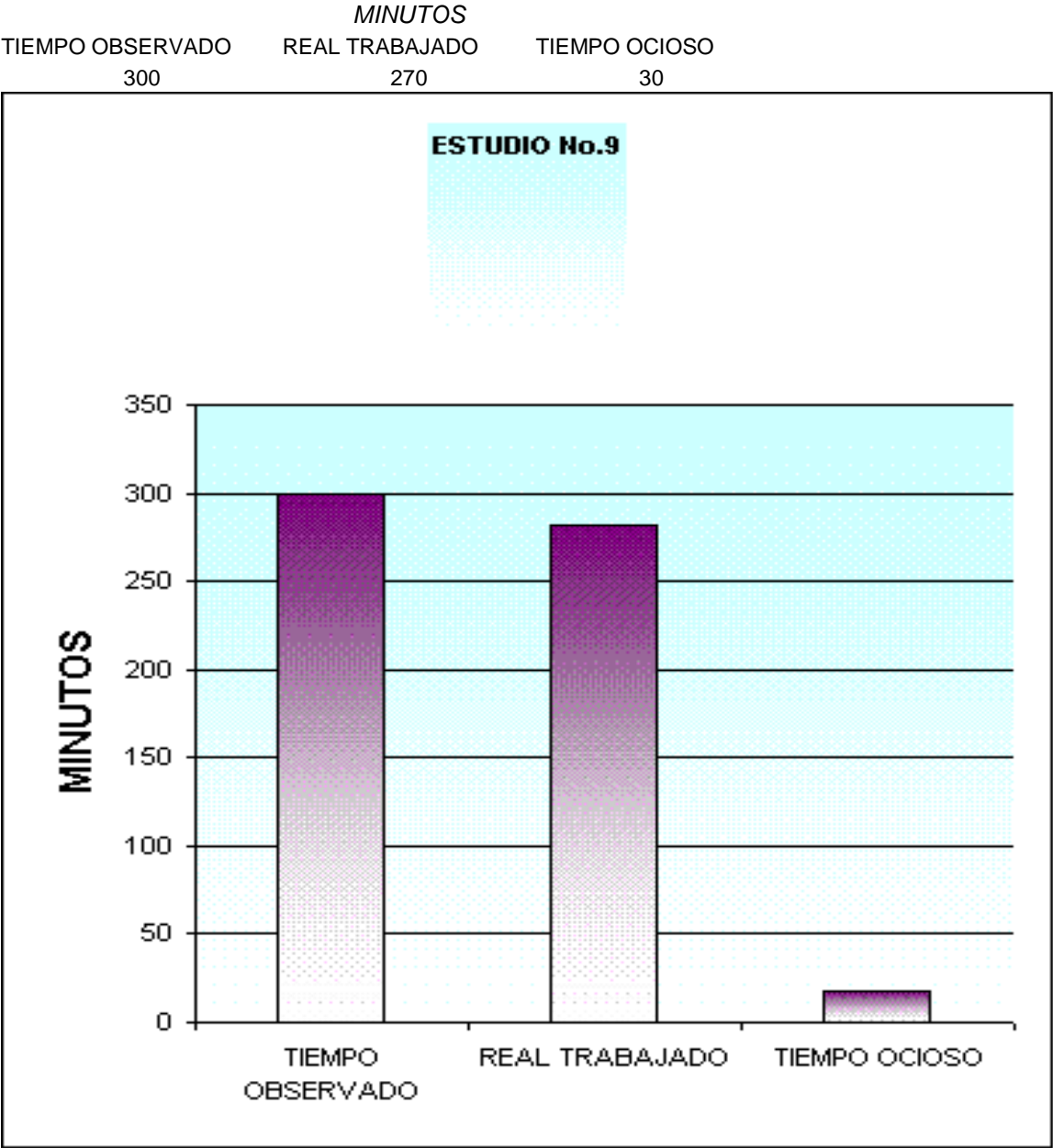


Fuente: Las Autoras

En la subgerencia General se encontró un tiempo real trabajado de 68%, contra un tiempo ocioso de 32% .

Gráfica 9. Estudio No. 9

Cargo: Profesional Especializado-Contador
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera

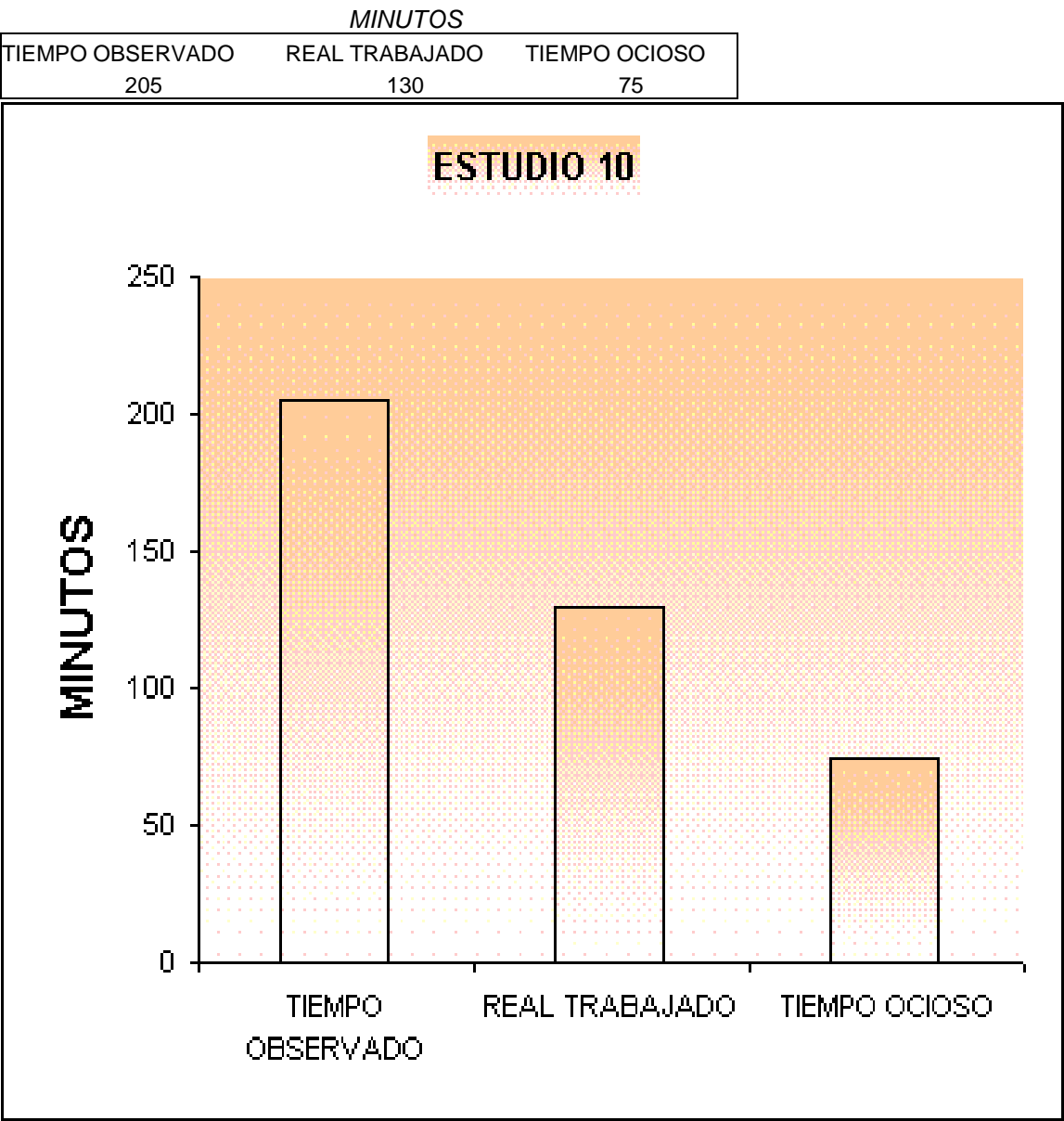


Fuente: Las Autoras

En este cargo se observó un tiempo real trabajado correspondiente al 90%, contra un tiempo ocioso del 10%.

Gráfica 10. Estudio No. 10

Cargo: Asistente Administrativo
Dependencia: Gerencia General

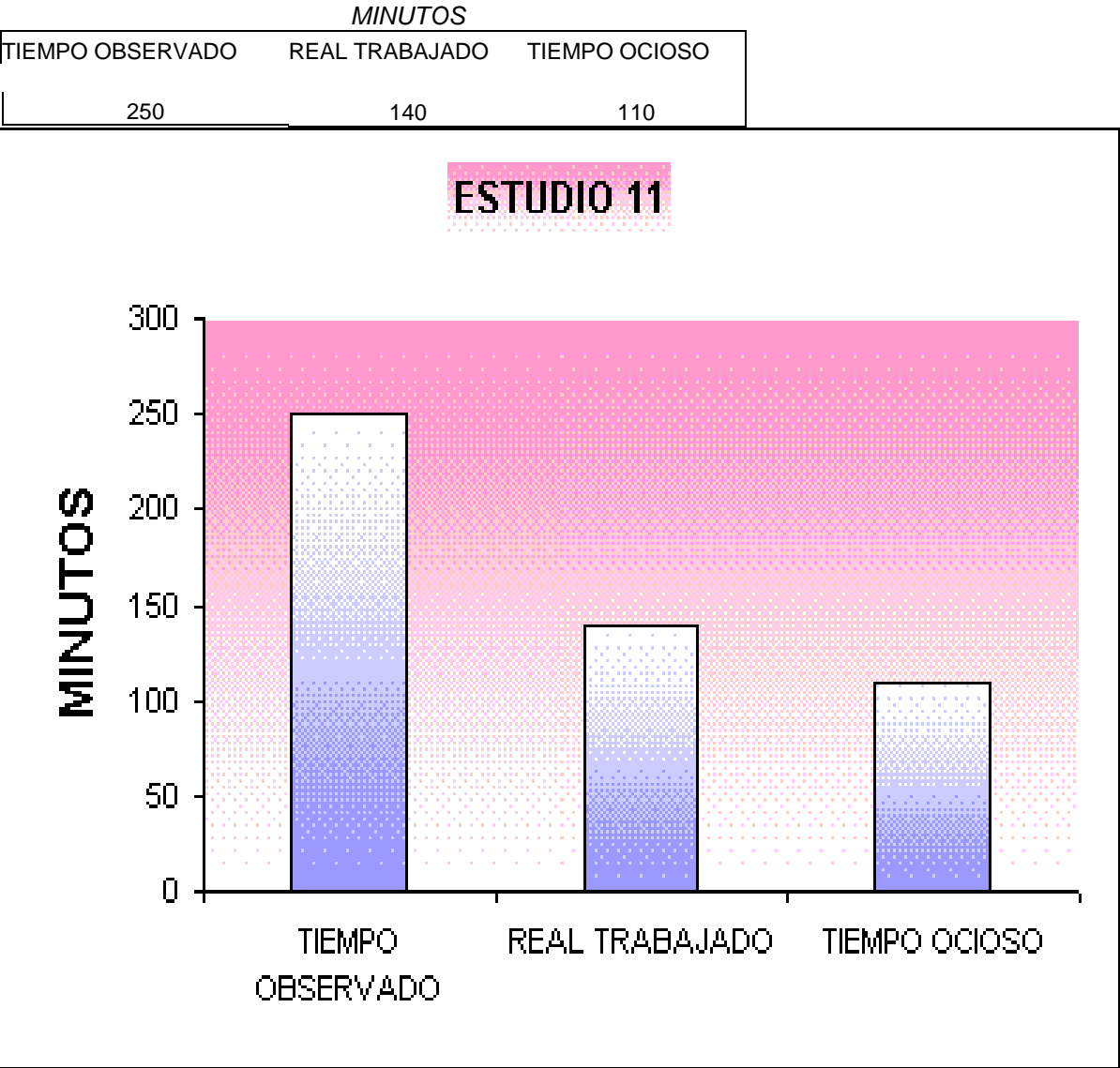


Fuente: Las Autoras

En este cargo se observó un tiempo real trabajado correspondiente al 63% y un tiempo ocioso del 37%.

Gráfica 11. Estudio No. 11

Cargo: Coordinador Area Comercial
Dependencia: Subgerencia General



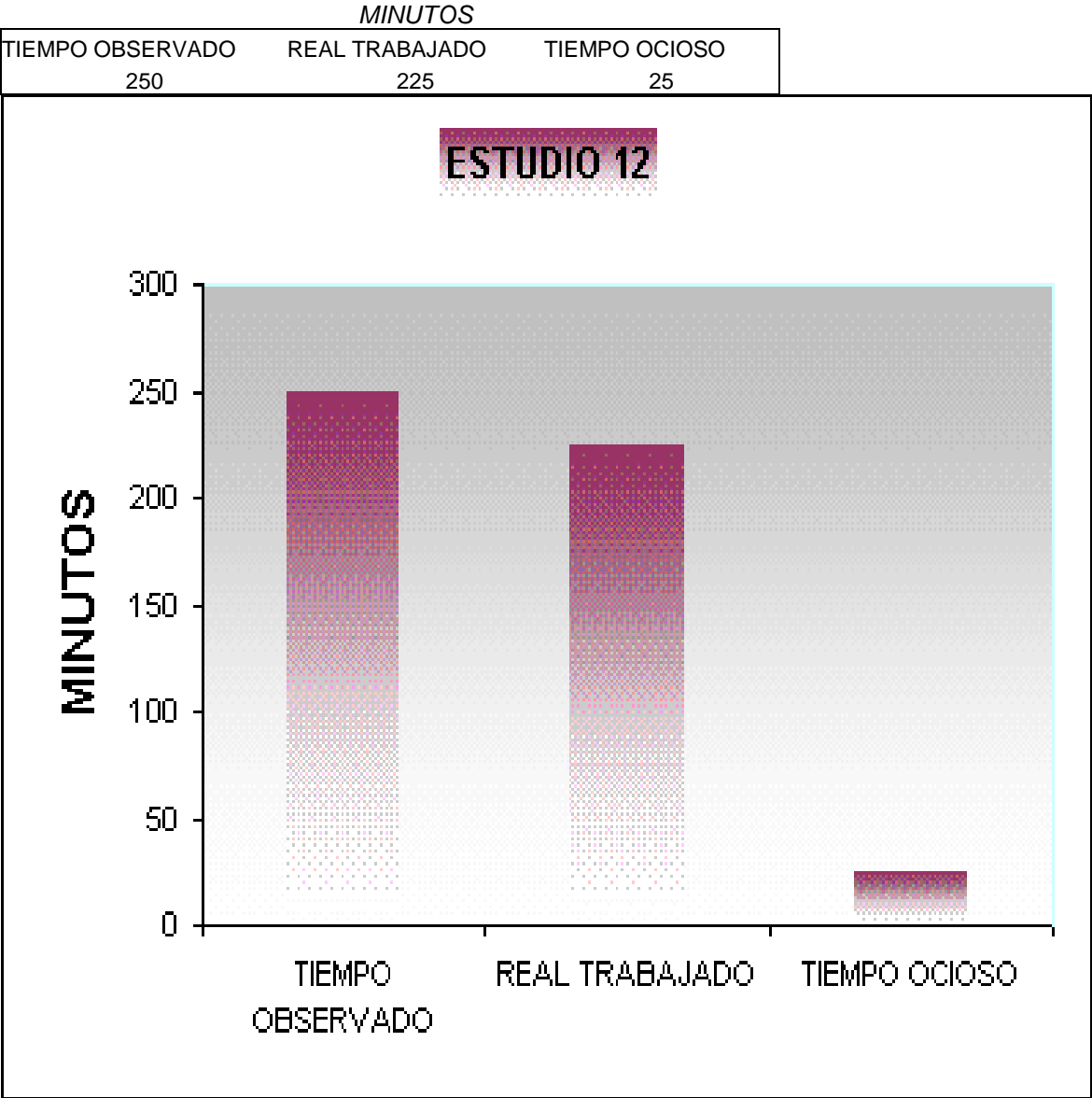
Fuente: Las Autoras

En este estudio, el tiempo trabajado es de 56% y el ocioso de 44%.

Gráfica 12. Estudio No. 12

Cargo: Auxiliar de Servicios Generales

Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera



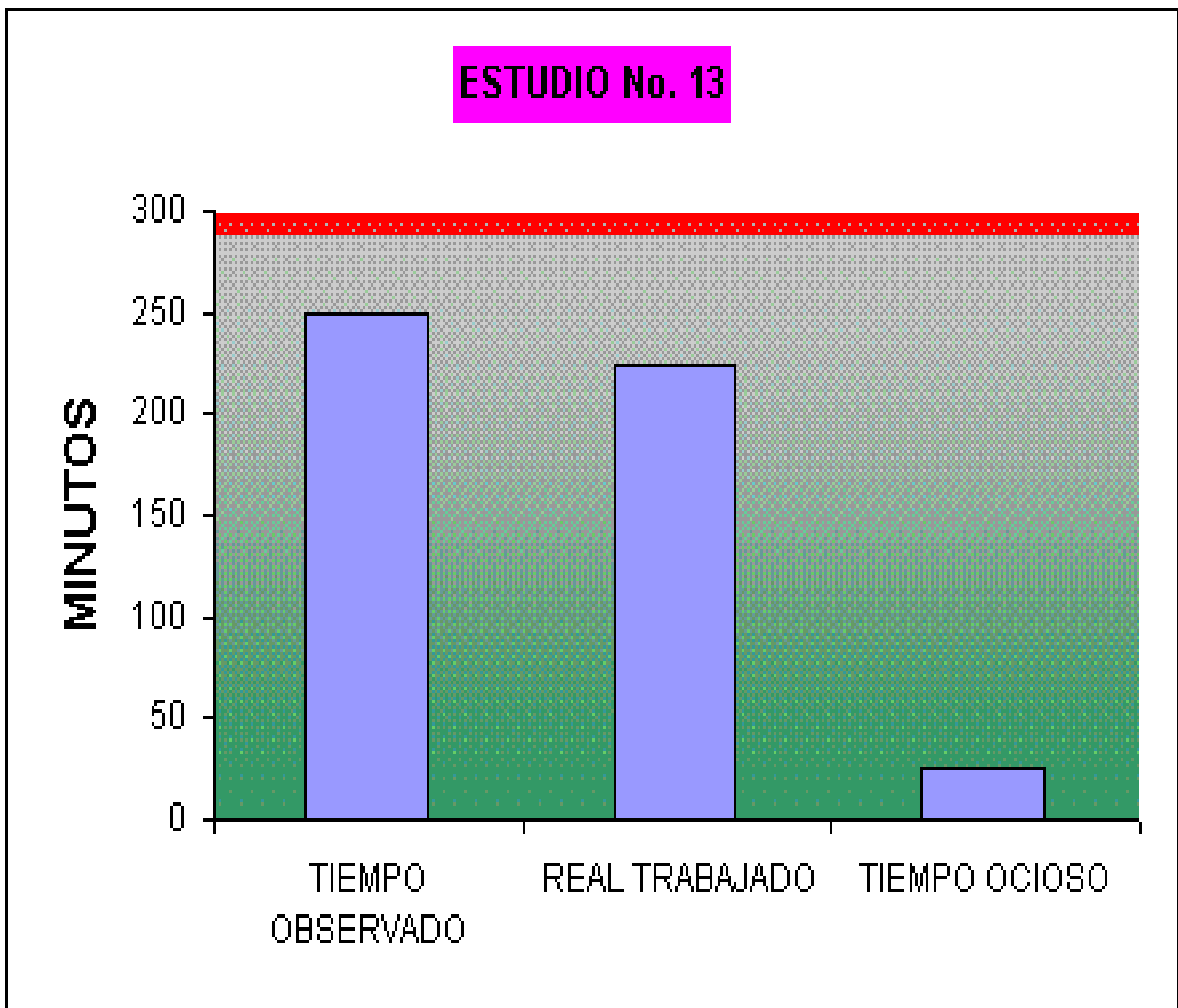
Fuente: Las Autoras

Se presenta un tiempo real trabajado del 90 y un tiempo ocioso del 10%

Gráfica 13. Estudio No. 13

Cargo: Asistente Administrativo
Dependencia: Coordinación Comercial/Cartera

MINUTOS		
TIEMPO OBSERVADO	REAL TRABAJADO	TIEMPO OCIOSO
250	225	25

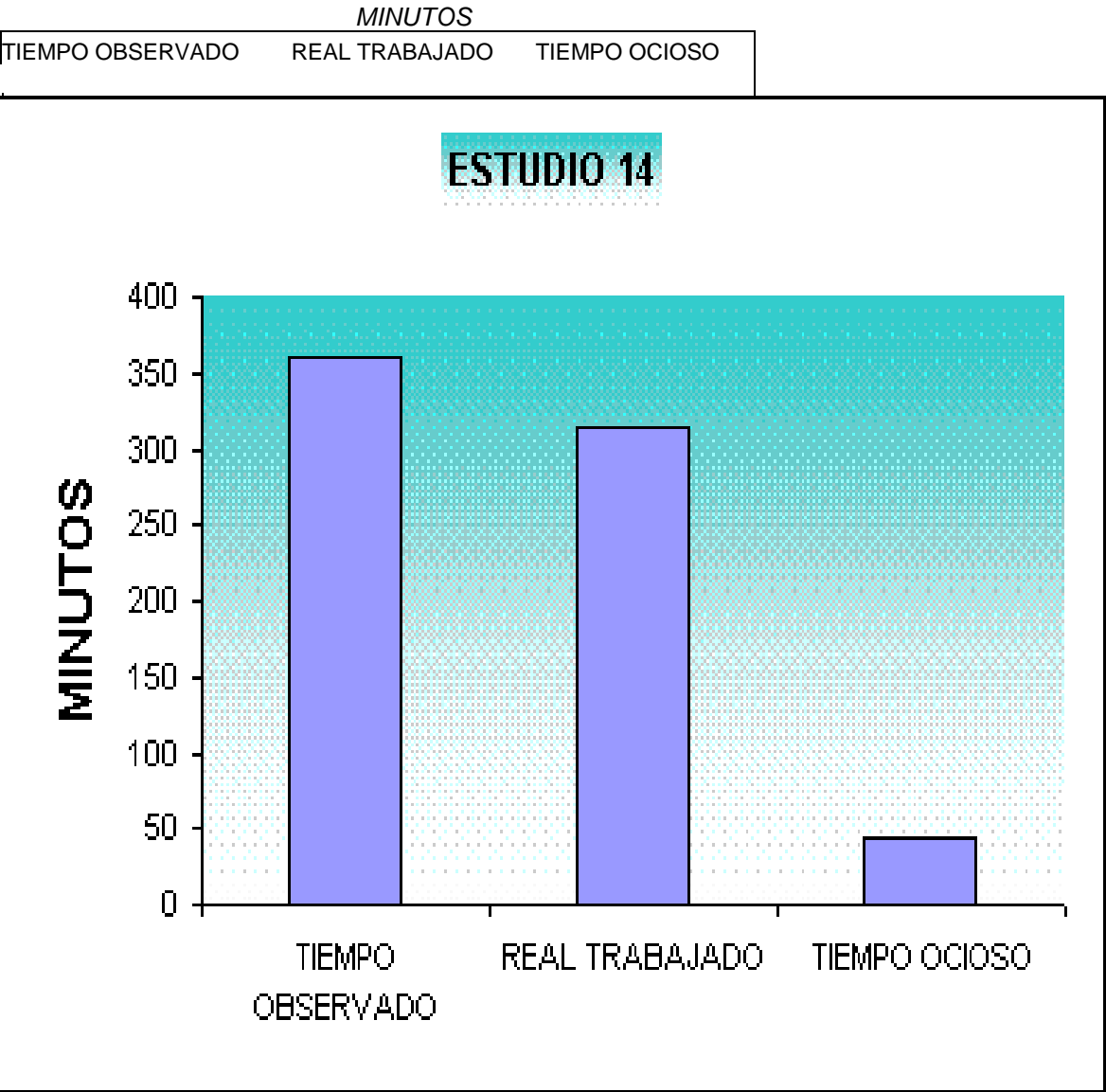


Fuente: Las Autoras

Se observa en este estudio que el tiempo real trabajado es del 90% y el ocioso del 10%.

Gráfica 14. Estudio No. 14

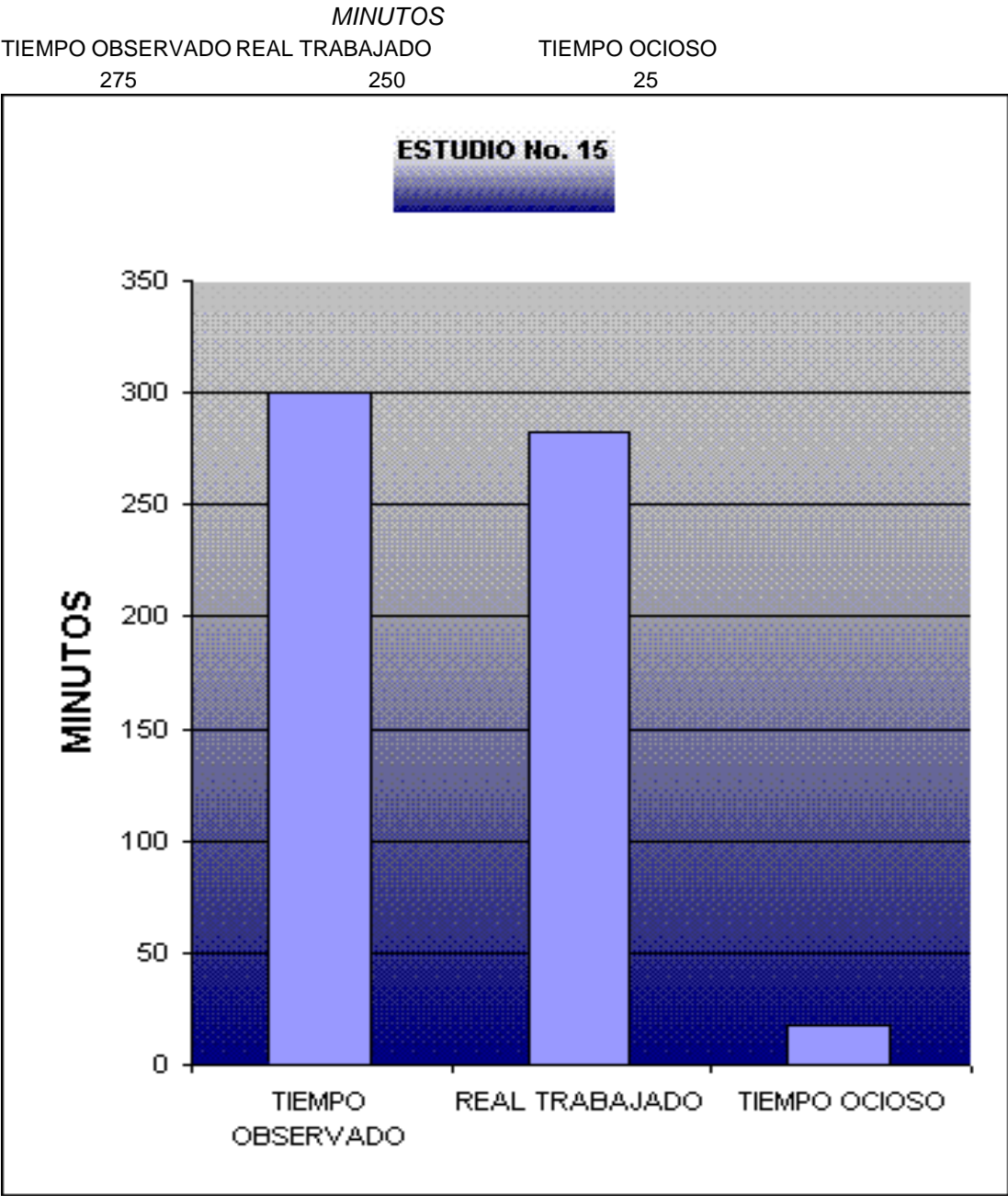
Cargo: Gerente General
Dependencia: Gerencia General



Fuente: Las Autoras

Este cargo corresponde a la Gerencia General, por lo tanto es difícil analizar el tiempo real trabajado por cuanto se supone que en todo momento se están ejerciendo funciones relacionadas con la Empresa, dentro y fuera de ella.

Gráfica 15. Estudio No. 15
Cargo: Técnico Almacenista
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera

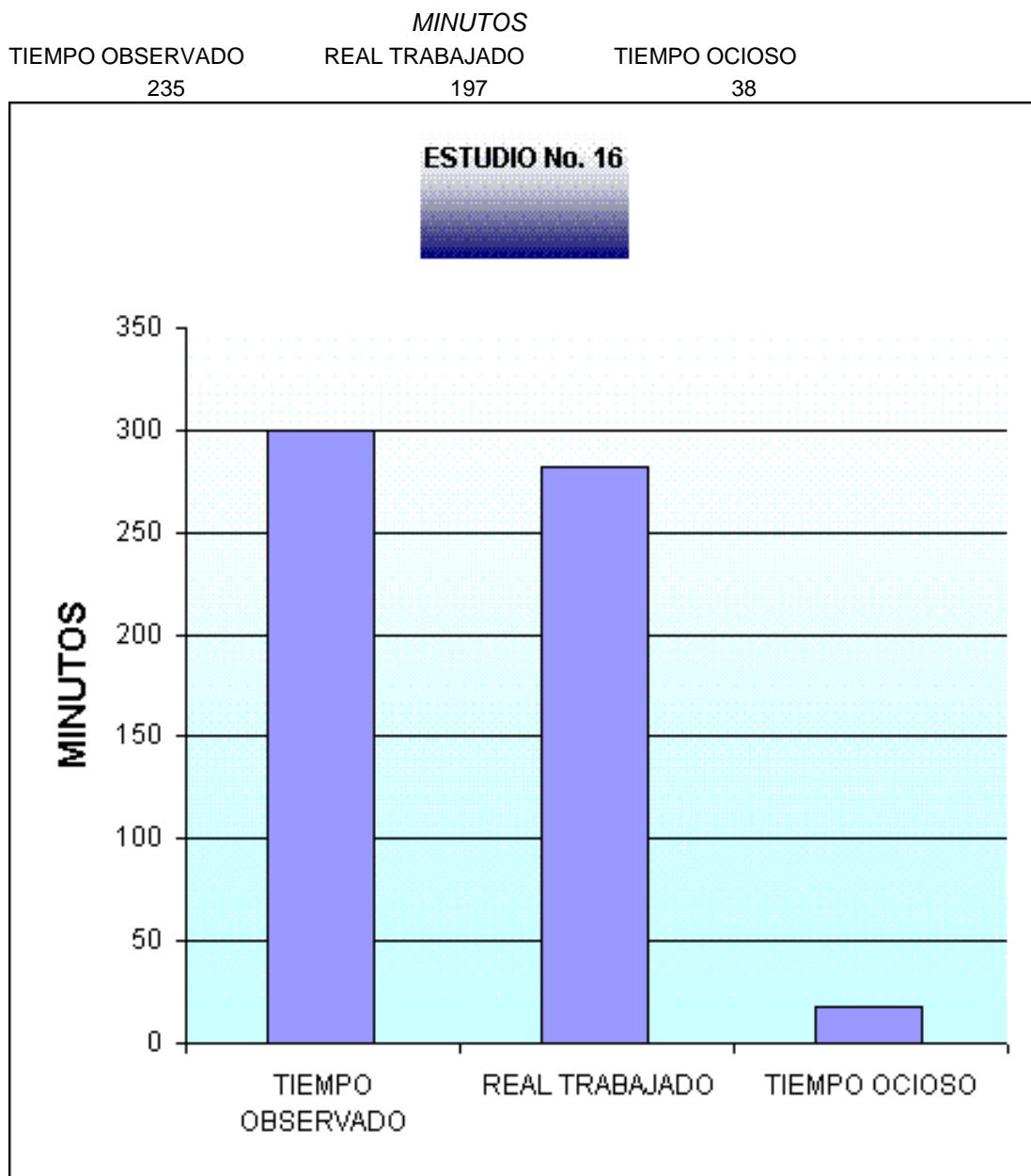


Fuente: Las Autoras

En este estudio, el tiempo trabajado es de 90% y el ocioso de 10%.

Gráfica 16. Estudio No. 16

Cargo: Asistente Administrativo
Dependencia: Coordinación Comercial

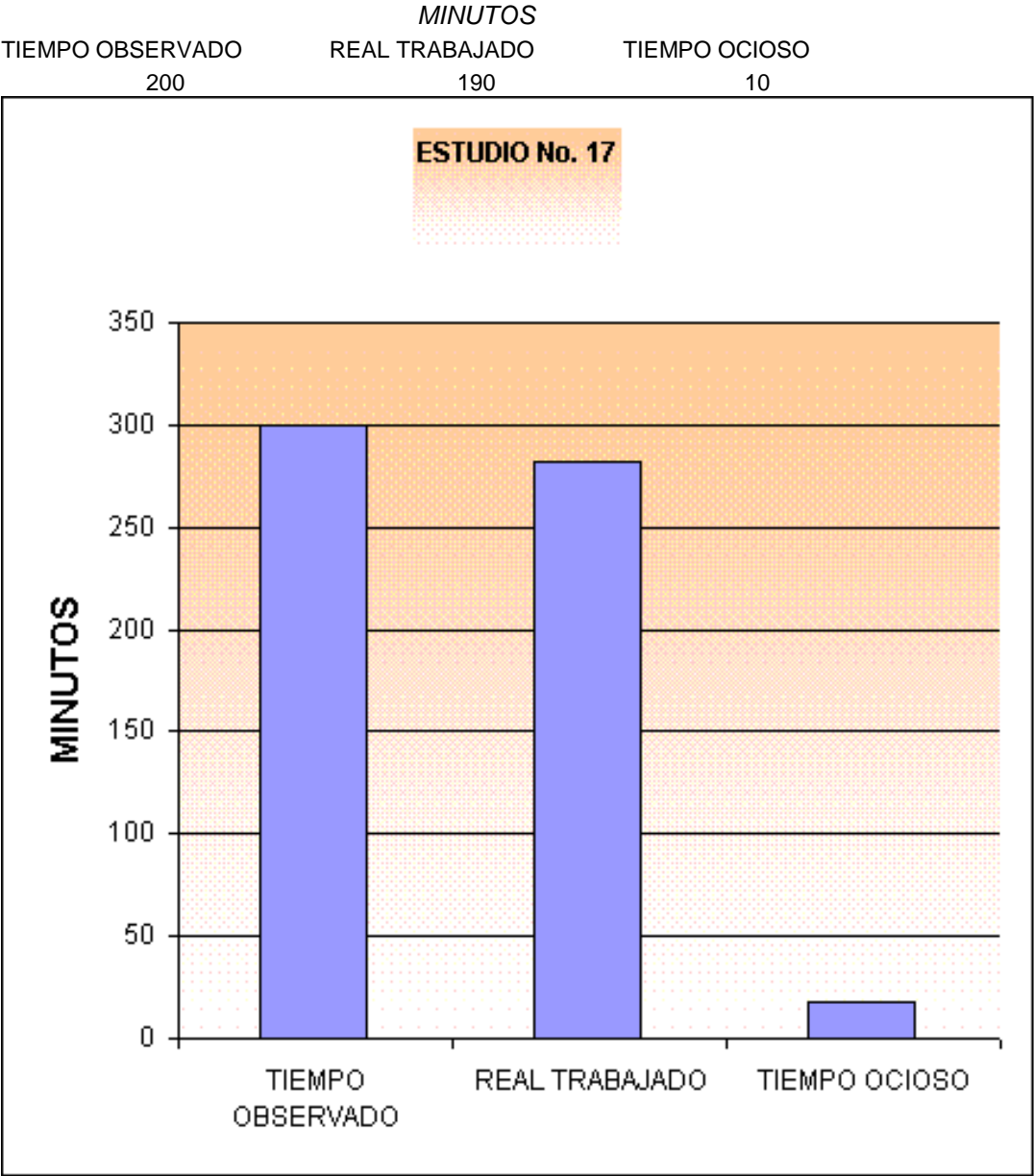


Fuente: Las Autoras

El Asistente Administrativo analizado presente un porcentaje de 83% de tiempo real trabajado y un 17% de tiempo ocioso.

Gráfica 17. Estudio No. 17

Cargo: Asistente
Dependencia: Administrativo
Coordinación Comercial/Comercial

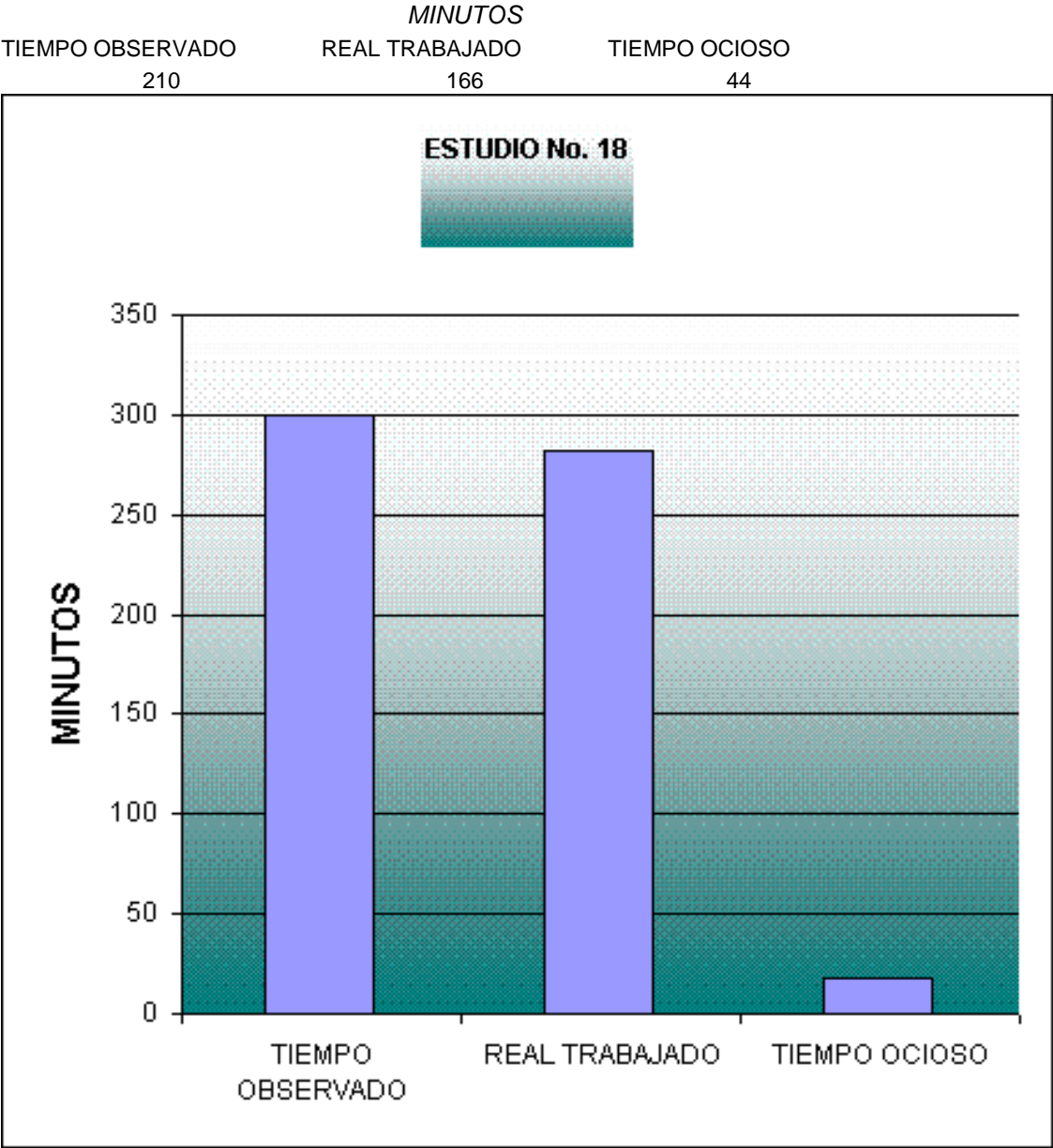


Fuente: Las Autoras

El estudio realizado arroja un 95% de tiempo laborado y un 5% de tiempo ocioso.

Gráfica 18. Estudio No. 18

Cargo: Asistente
Dependencia: Administrativo
Coordinación Comercial/Comercial



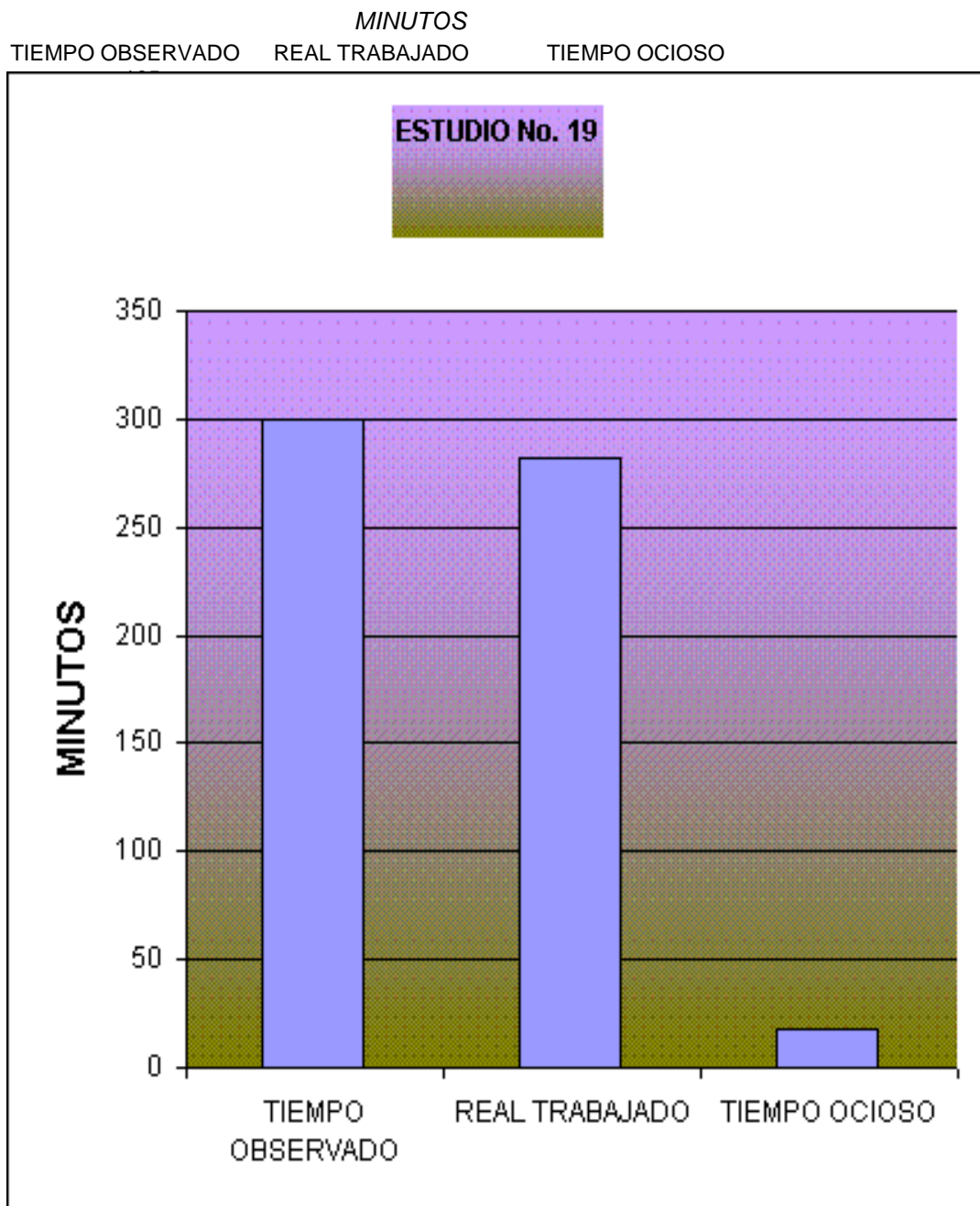
Fuente: Las Autoras

En el presente análisis se encontró un desperdicio de tiempo del 21% y un tiempo real trabajado de 79%.

Gráfica 19. Estudio No. 19

Cargo: Asistente Administrativo/Presupuesto

Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera/Contabilidad

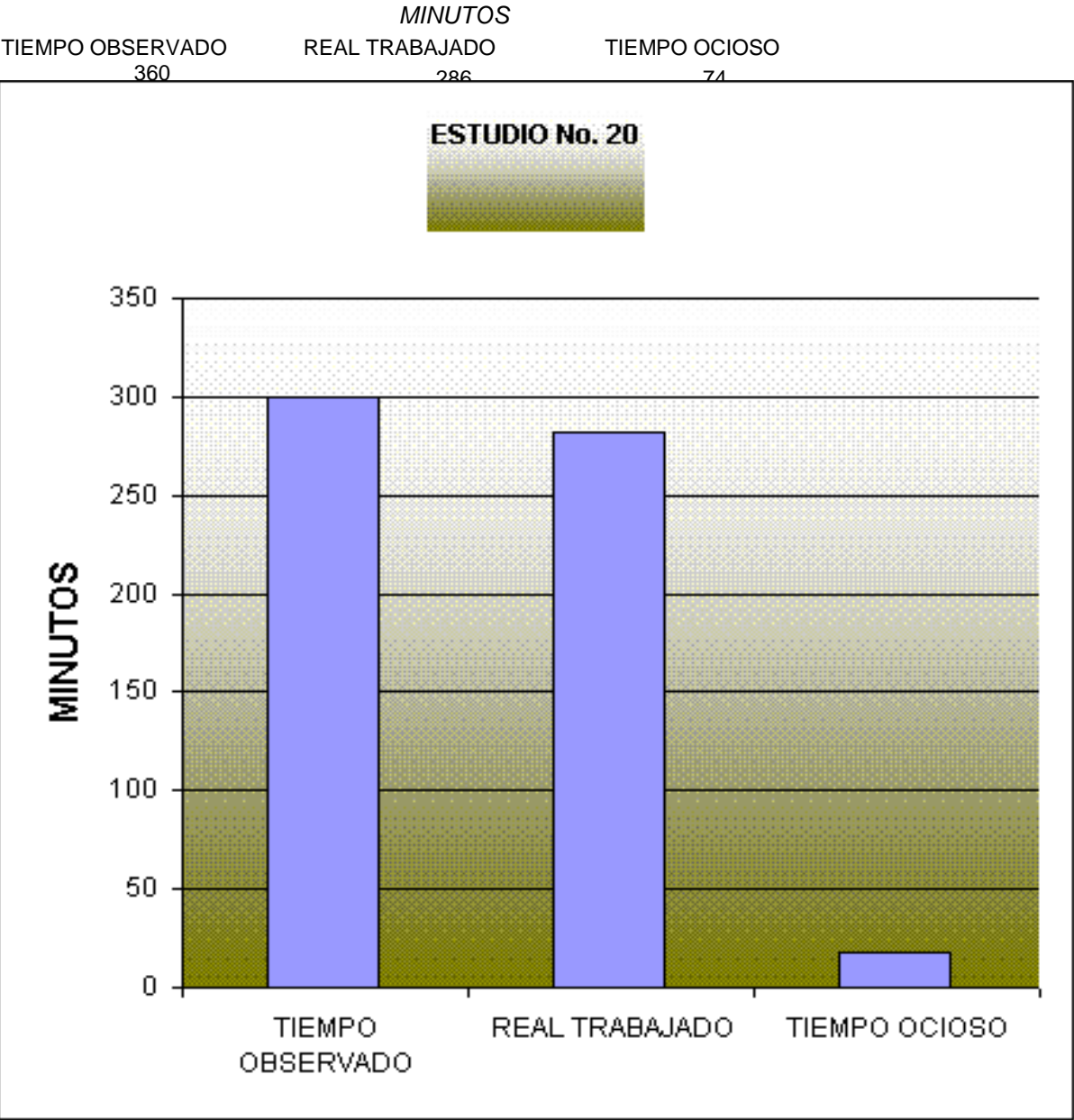


Fuente; Las Autoras

El tiempo trabajado fue de 88% y el ocioso de 12%

Gráfica 20. Estudio No. 20

Cargo: Coordinador Area Administrativa y Financiera
Dependencia: Subgerencia General

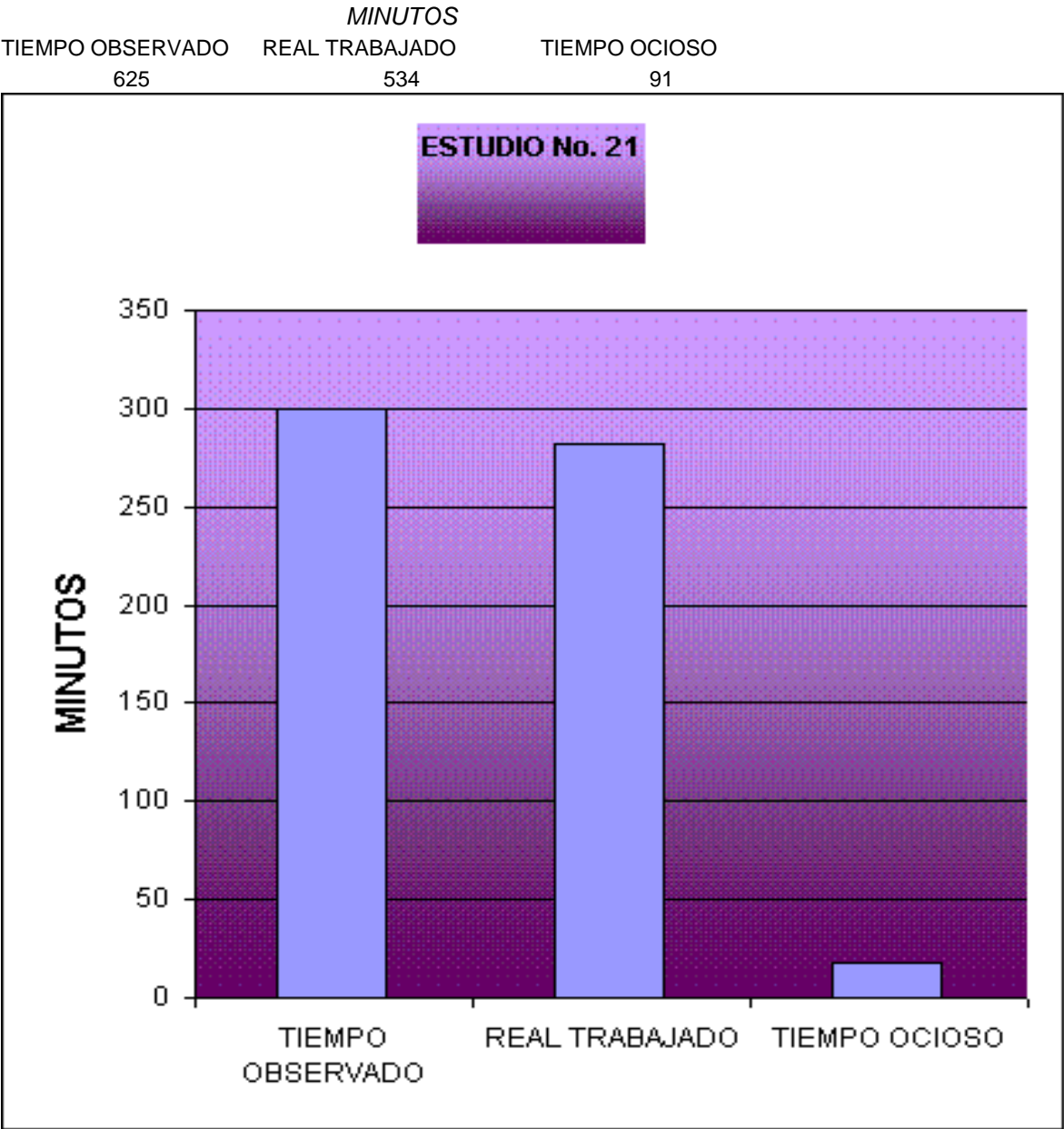


Fuente: Las Autoras

En es estudio, el tiempo gastado en el trabajo real es de 79% ocioso de 21%

Gráfica 21. Estudio 21

Cargo: Conductores (2)
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera

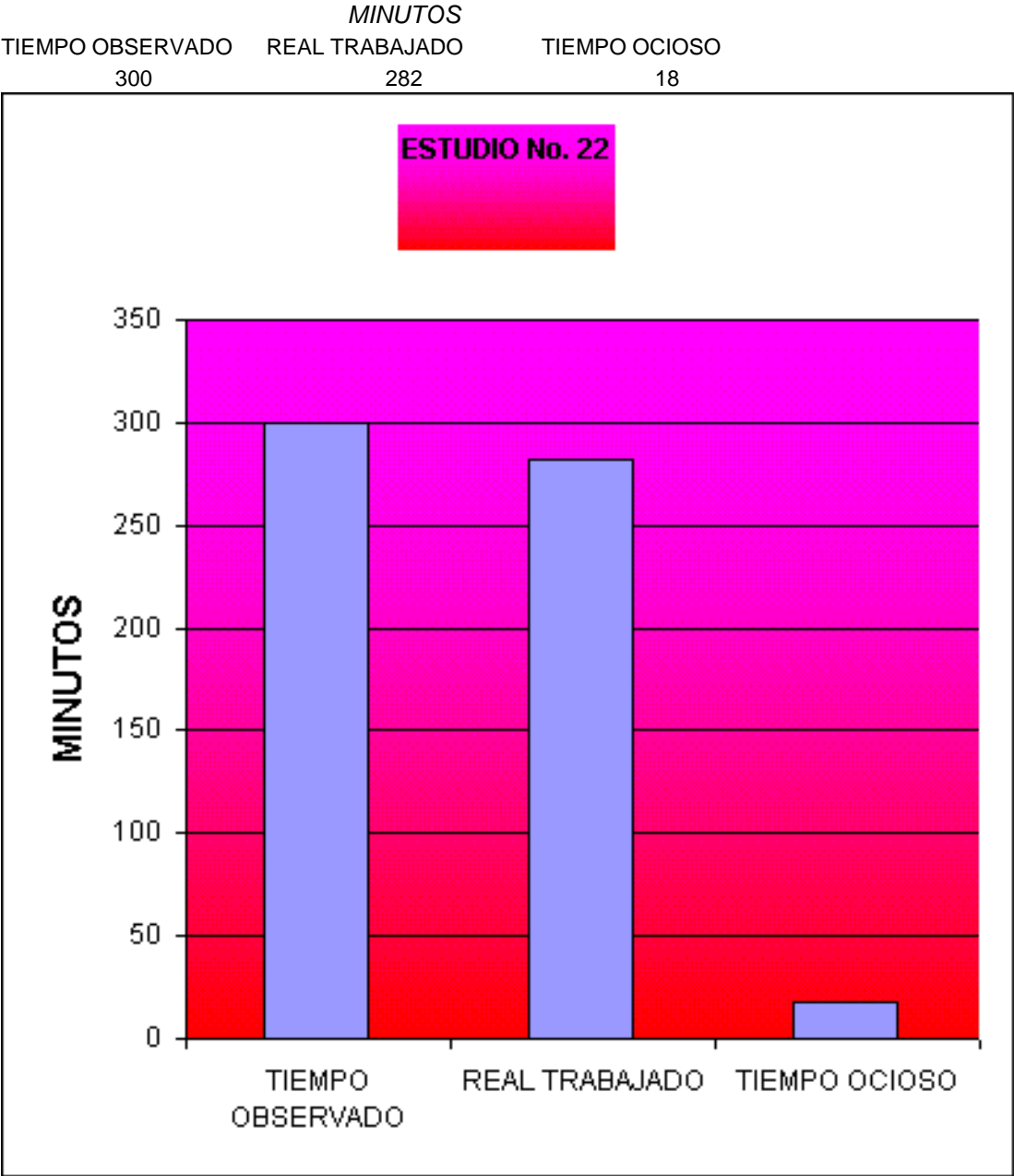


Fuente: Las Autoras

Este estudio se realizó conjuntamente a los dos cargos existentes y se encontró que del tiempo analizado, el 85% es trabajado y el 15% es ocioso.

Gráfica 22. Estudio 22

Cargo: Profesional Universitario Abogado
Dependencia: Oficina Jurídica

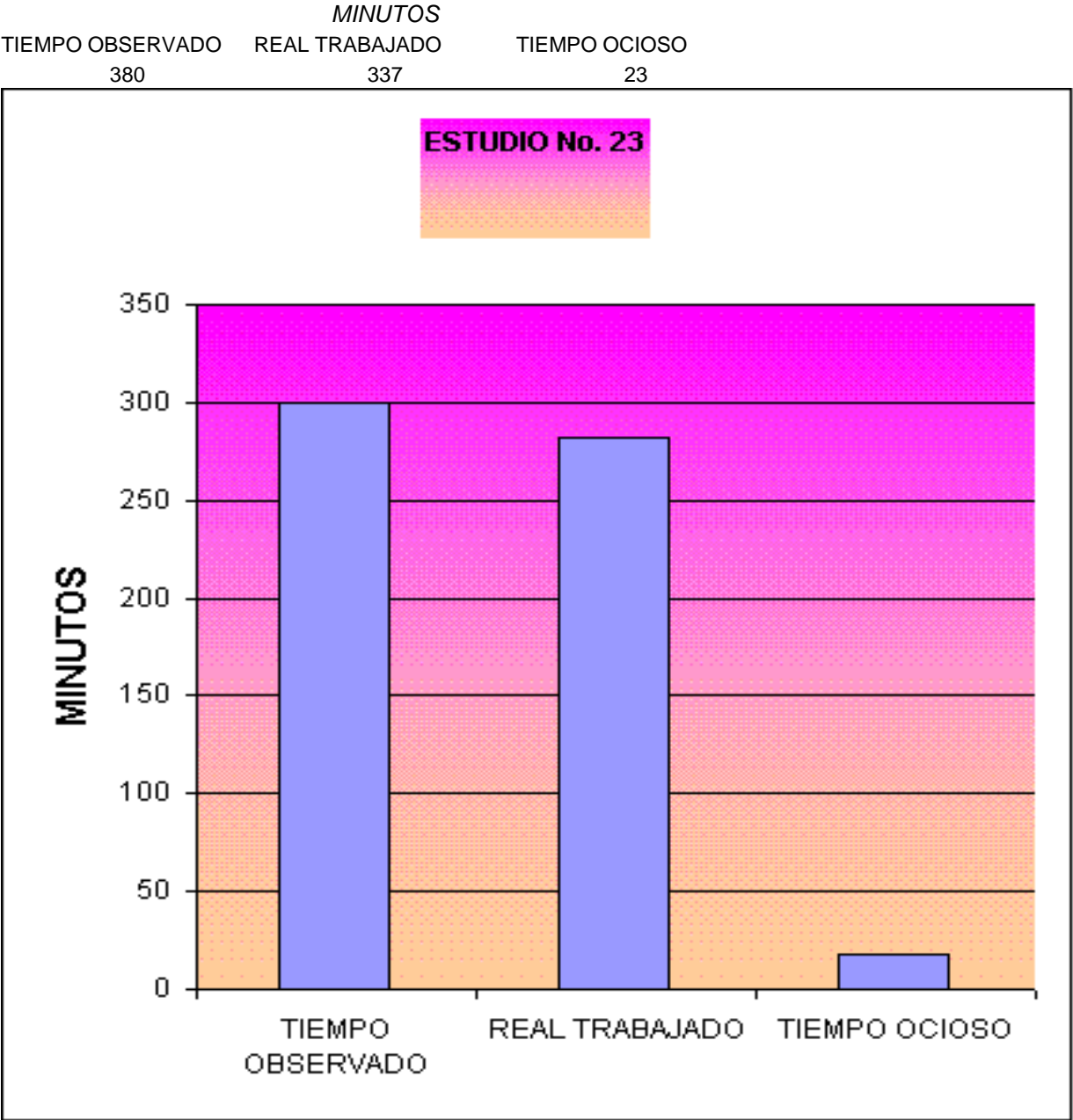


Fuente: Las Autoras

Analizado este cargo, se encontró un porcentaje de trabajo de 94% y el restante 6% de ociosidad.

Gráfica 23. Estudio 23

Cargo: Asistente Administrativo - Tesorería
Dependencia: Cordinación Administrativa y Financiera

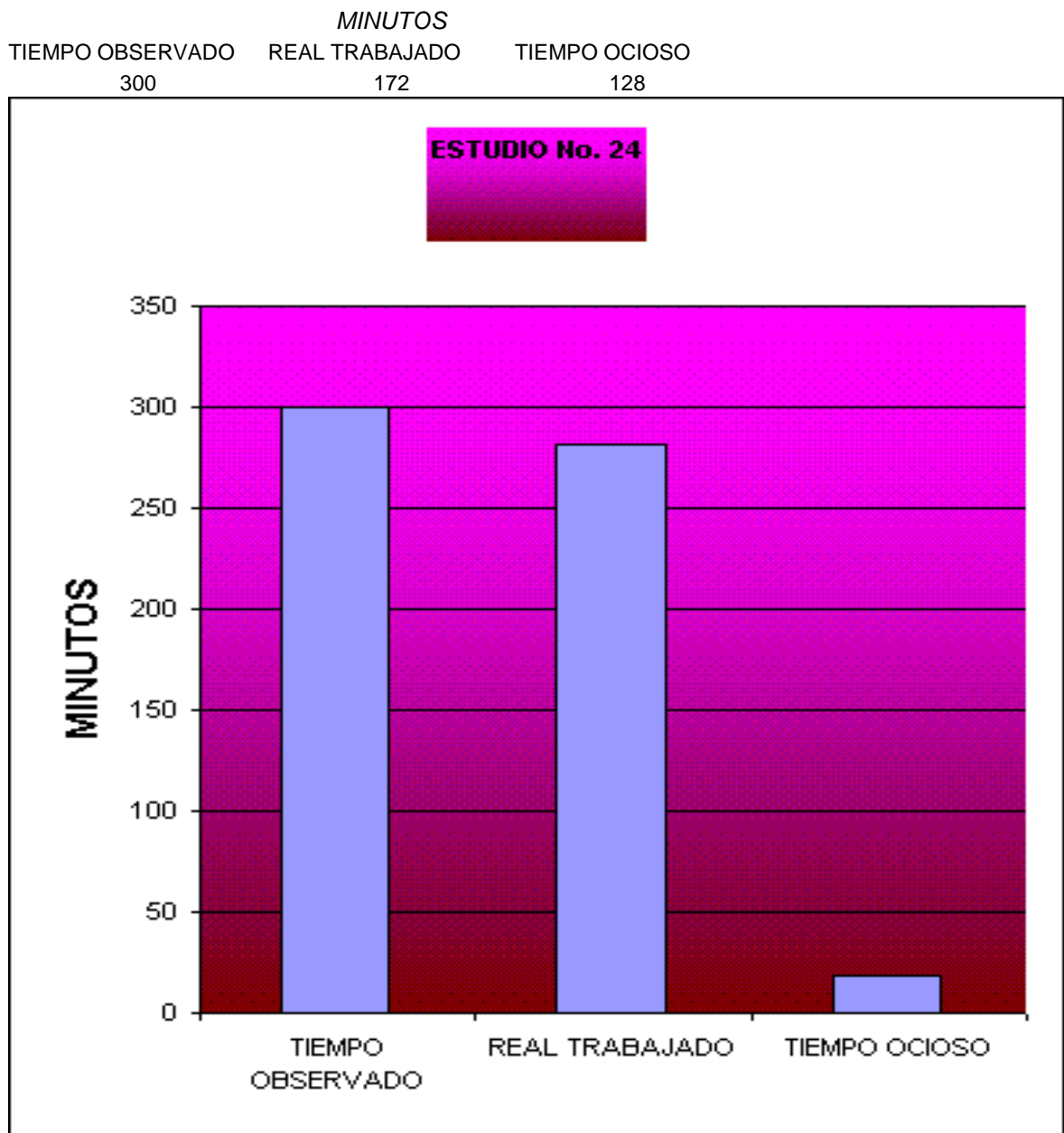


Fuente: Las Autoras

El análisis arrojó 88% de tiempo real y 12% de ocioso.

Gráfica 24. Estudio No. 24

Cargo: Asesor Oficina de Control Interno
Dependencia: Oficina Asesora de Control Interno

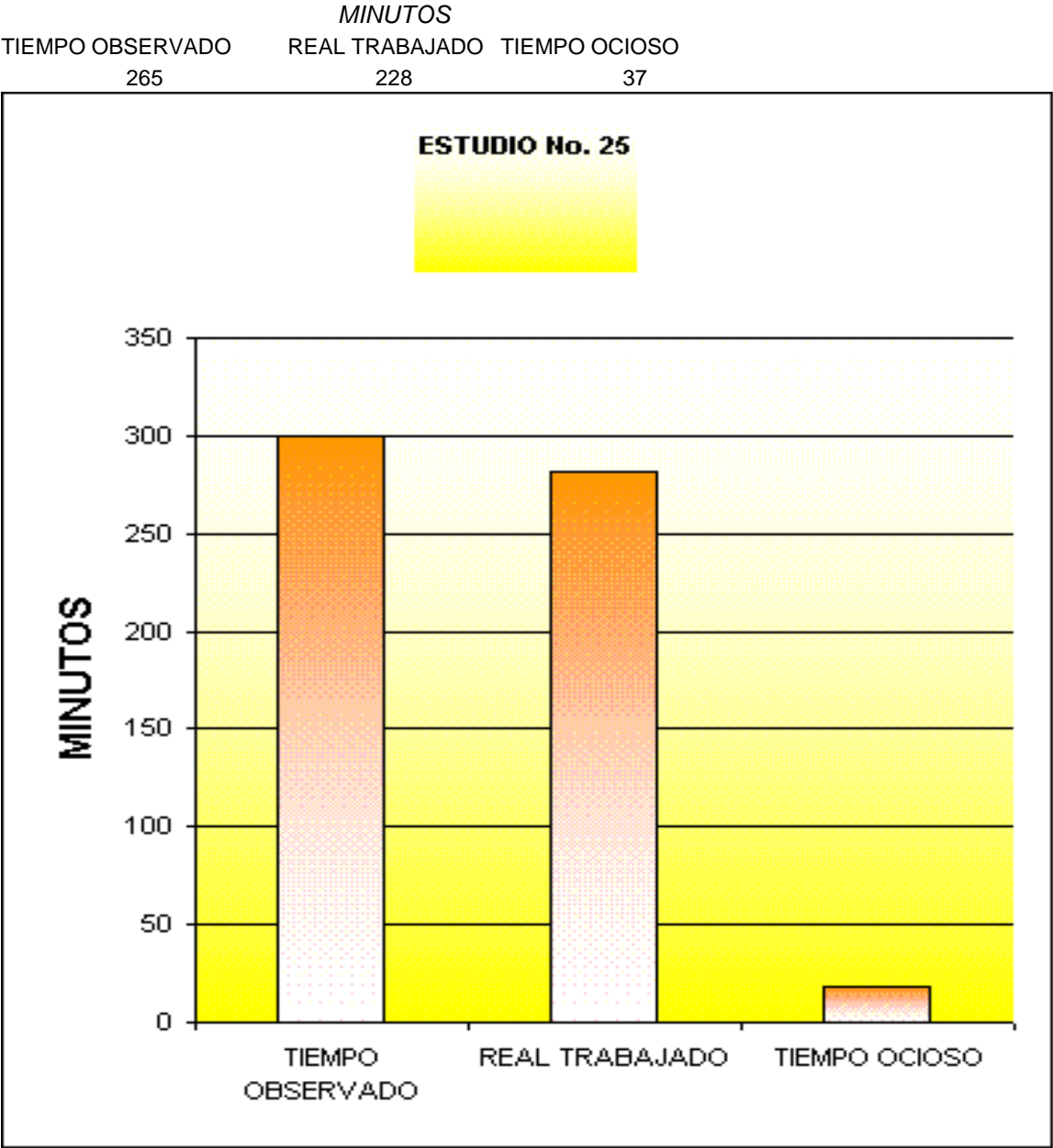


Fuente: Las Autoras

Este análisis es bien significativo pues se encontró un 57% de tiempo laborado frente a un 43% de desperdicio.

Gráfica 25. Estudio No. 25

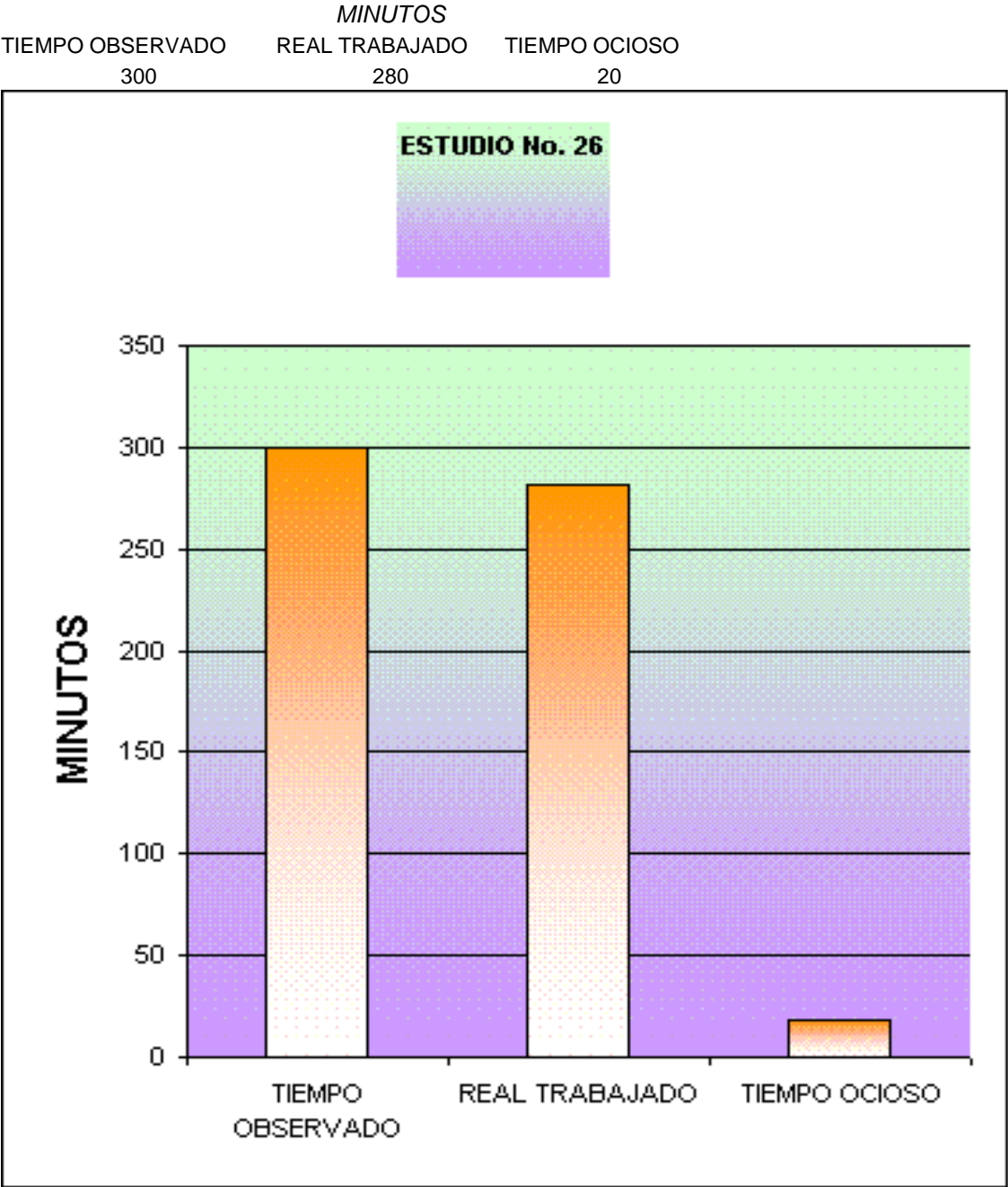
Cargo: Asesor Oficina Jurídica
Dependencia: Oficina Asesora Jurídica



Fuente: Las Autoras

El tiempo real correspondió a un 86% y el ocioso a un 14%.

Gráfica 26. Estudio No. 26
Cargo: Asistentes Administrativos (2)
Dependencia: Coordinación Comercial / Devolución

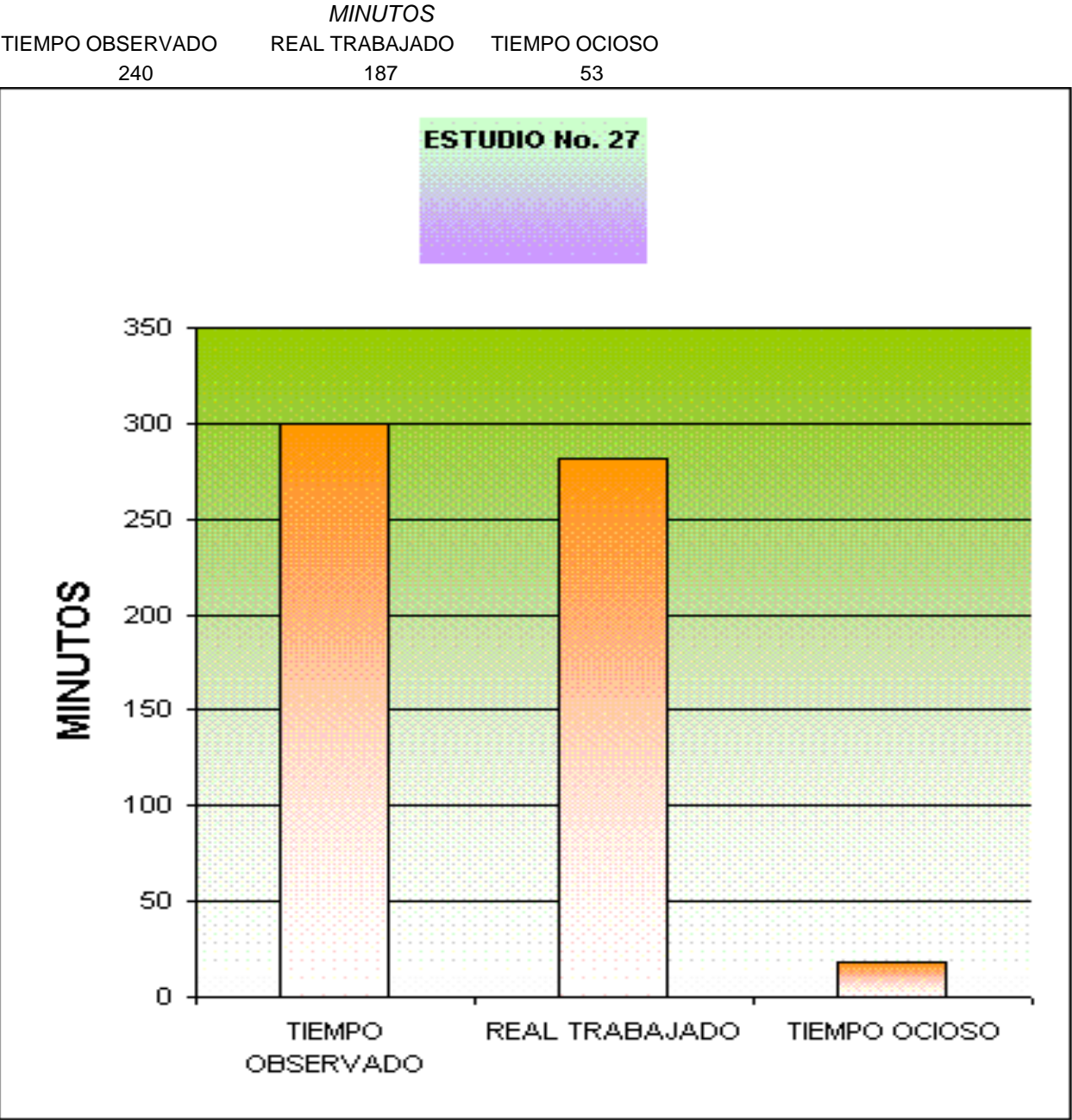


Fuente: Las Autoras

Aquí se encontró un 93% de tiempo laborado y un 7% ocioso

Gráfica 27. Estudio No. 27

Cargo: Asistente Administrativo
Dependencia: Oficina Jurídica

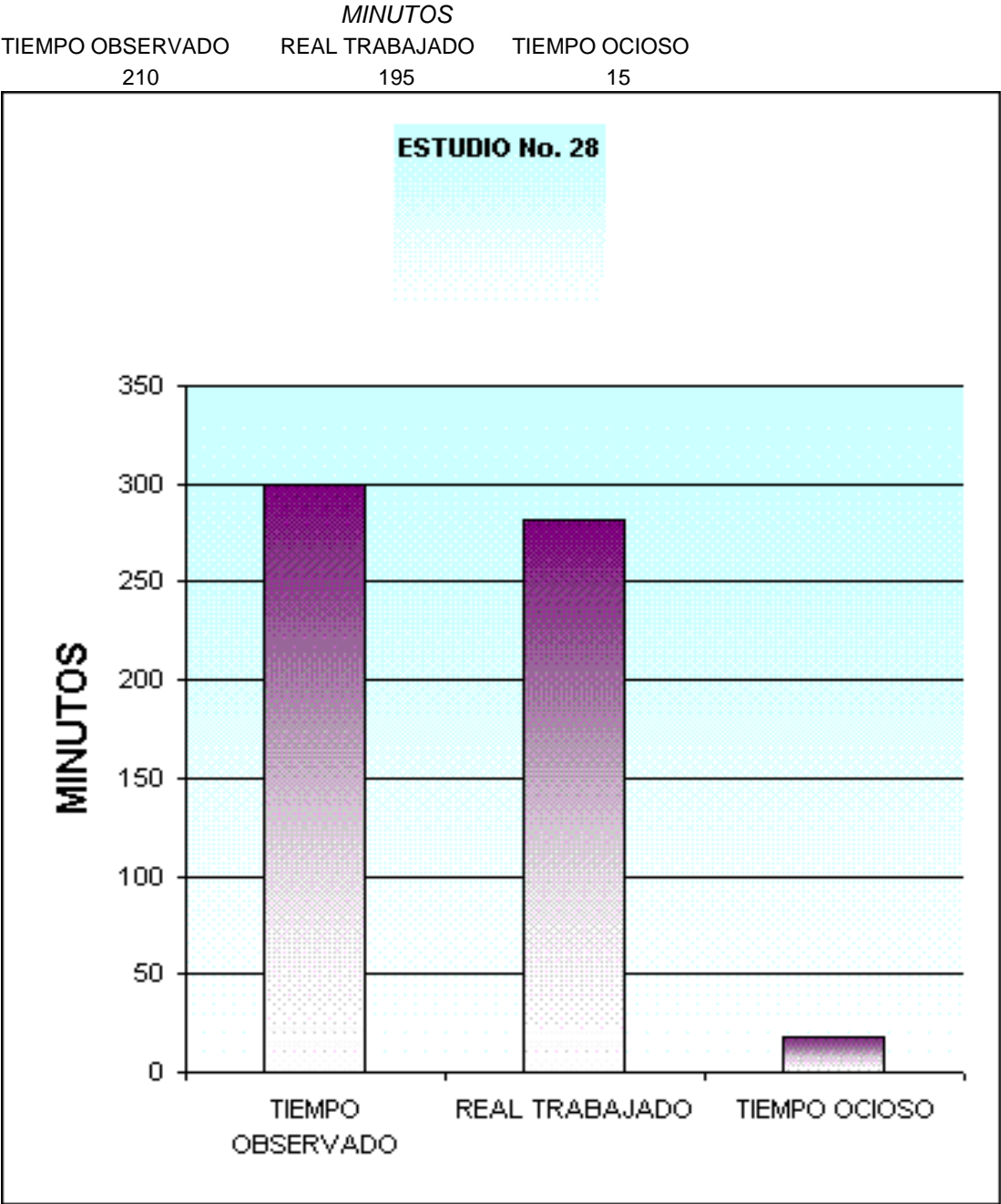


Fuente: Las Autoras

El análisis arroja un 77% de tiempo laborado y un 23% de ocioso.

Gráfica 28. Estudio No.28

Cargo: AsistentesAdministrativo
Dependencia: Coordinación Administrativa y Financiera/Nómina



Fuente: Las Autoras

El tiempo analizado dio como resultado un 92% y un 8% de ocio.

Tabla2 Análisis de Tiempos Observados

CARGO	DEPENDENCIA	TIEMPO OBSERVADO	TIEMPO TRABAJADO	TIEMPO OCIOSO
Asistente Administrativo	Coordinación Comercial	315	191	124
Asistente Administrativo	Coordinación Comercial/Cartera	320	316	4
Auxiliar Servicios Generales	Coordinación Administ. Y Financ.	515	423	92
Profesional Especializado-Pagador	Coordinación Administ. Y Financ.	240	217	23
Técnico	Subgerencia General	420	390	30
Asistente Administrativo	Coordinación Comercial	315	267	48
Técnico	Oficina Planeación e Informática	541	442	99
Subgerente General	Subgerencia General	480	327	153
Profesional Especializado-Contador	Coordinación Administ. Y Financ.	300	270	30
Asistente Administrativo	Gerencia	205	130	75
Coordinador Area Comercial	Subgerencia General	265	240	25
Auxiliar Servicios Generales	Coordinación Administ. Y Financ.	250	225	25
Asistente Administrativo	Coordinación Comercial	320	295	25
Gerente General	Gerencia General	360	315	45
Técnico Almacenista	Coordinación Administ. Y Financ.	275	250	25
Asistente Administrativo	Subgerencia General	215	200	15
Asistente Administrativo	Coordinación Comercial	235	197	38
Asistente Administrativo	Coordinación Comercial	200	190	10
Asistente Administrativo	Coordinación Administ. Y Financ.	210	166	44
Coordinador Administ. Y Financiero	Subgerencia General	360	286	74
Asistente Administrativo	Coordinación Administ. Y Financ.	195	173	22
Conductores (2)	Coordinación Administ. Y Financ.	625	534	91
Profesional Universitario	Oficina Jurídica	300	280	20
Asistente Administrativo	Coordinación Administ. Y Financ.	360	337	23
Asesor Oficina Control Interno	Oficina Control Interno	300	172	128
Asesor Oficina Jurídica	Oficina Jurídica	265	228	37
Asistente Administrativo (2)	Coordinación Comercial	300	280	20
Asistente Administrativo	Oficina Jurídica	240	187	53
Asistente Administrativo	Coordinación Administ. Y Financ.	210	195	15
TOTALES		9.136	7.723	1.413

FUENTE: La observación realizada.

Como conclusión importante en esta observación, se encuentra que el total de tiempo laborado resultante de la observación fue de 84.53% y el ocioso de 10.47%, y con un margen de error del 5%, el tiempo ocioso es bien representativo en una entidad de estas características.

3.4 DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio es descriptivo porque se preocupa primordialmente en describir las características fundamentales del manejo de la Coordinación Administrativa, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales que causan el problema objeto de investigación.

El estudio también permite analizar comportamientos, relaciones e interrelaciones que inciden en el manejo del factor humano, que a través del manejo de los instrumentos metodológicos y técnicos de la investigación científica se procede a observar para posteriormente presentarlos y analizarlos con el fin de proponer alternativas de solución al problema del manejo y control del recurso humano en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1 ASPECTOS INSTITUCIONALES

El presente trabajo se realiza para cumplir el requisito de grado de las investigadoras. Por lo tanto, no existe una institución o entidad que patrocine su ejecución. Es totalmente a cargo de las mismas. La información que se recoge para su desarrollo, de la parte administrativa, la proporciona la Empresa, por permiso de la Subgerencia General y en general, no hay mayor restricción, salvo en los casos que puedan perjudicar el nombre de la entidad.

Otra institución importante es la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, quien aporta con asesoría e información de su biblioteca.

La Universidad Central también aportó de una manera decisiva a las investigadoras suministrando información secundaria.

4.2. ASPECTOS FINANCIEROS

4.2.1 Costos Directos

PERSONAL INVESTIGATIVO	500.000.00
ELEMENTOS DE CONSUMO	
Útiles y Papelería	220.000.00
Equipos	400.000.00
GASTOS VARIOS	100.000.00

4.2.2 Costos Indirectos

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
Agua	50.000.00
Luz	50.000.00
Gas	20.000.00
Teléfono	50.000.00
MENSAJERÍA	150.000.00
SALARIO A COLABORADORES	700.000.00

5. ANTECEDENTES

5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Los antecedentes históricos de la Lotería de Cundinamarca se remontan a comienzos del Siglo XVIII con la organización de la primera lotería oficial, netamente criolla y controlada por el Gobierno que se denominó Lotería Municipal de Bogotá, jugando su primer sorteo el 1º. De noviembre de 1801.

El 16 de febrero de 1812 se realizó el primer sorteo de la Lotería Popular de Cundinamarca. Sin embargo, más adelante exactamente el 19 de julio de 1894, se realizó oficialmente el sorteo No. 1, según billete de la época de la Lotería de Cundinamarca autorizado por la Ley 98 de 1888.

El 19 de julio de 1894 un periódico registra el valor de \$6.000.000 como premio mayor del extraordinario de la Lotería de Cundinamarca, el cual se jugaría en enero de 1895.

Mediante Ordenanza 023 del 11 de abril de 1921 se autoriza el establecimiento de la Lotería de la Beneficencia de Cundinamarca, destinando sus utilidades líquidas al servicio de la asistencia pública y gastos de funcionamiento. En esta Ordenanza se establece la Junta Directiva de la Lotería, fijándose amplias facultades para reglamentar todo lo relacionado con el sorteo.

Desde su inicio, la Lotería fue parte de la Beneficencia del Departamento y el producto de sus utilidades se destinó a obras de asistencia social. En el año 1972, mediante la Ordenanza No. 057 de noviembre 23, la Asamblea de Cundinamarca revistió al Gobernador de precisas facultades para reorganizar la administración departamental y haciendo uso de ella, y con el criterio que toda buena administración exige que cada entidad cumpla actividades y límites concretas para que pueda especializarse en ellas y desempeñarse eficazmente, se creó la Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca, dándole estructura de empresa privada con las limitaciones legales que permitiesen seguir disfrutando de sus privilegios. Se dictó el Decreto 1440 el cual determina en su Art. 9º. La Definición de Empresas Industriales y Comerciales del Departamento y sus características, incluyendo en esta a la Lotería de Cundinamarca.

En el año 1973 se dictan Decretos como:

- ❖ 1182 de 23 de mayo que reglamenta el Art. 15 del Decreto 0034
- ❖ 1812 de julio 31 que adiciona y modifica el Decreto 1182 de 1973 y reglamenta parcialmente el Decreto 0034 de 1973

- ❖ Se adopta el reglamento de Inversiones basado en los Decretos 1182 y 1812 de 1973.
- ❖ Así mismo, la Junta Directiva de la Empresa emite las Resoluciones:
- ❖ 001 de marzo 27 de 1973, por la cual se adopta el Estatuto Orgánico de la Empresa.
- ❖ 0010 de noviembre de 1973, por la cual se adopta el Reglamento Interno de Trabajo.

En el año 1981 mediante Ordenanza 10 de julio 3, la Asamblea de Cundinamarca nuevamente confiere facultades al Gobernador por el término de 90 días para reorganizar la administración departamental y en uso de éstas, se dicta el Decreto 03429 de fecha 30 de septiembre de 1981.

En el año 1984 y mediante el Decreto 3210 de fecha 22 de noviembre se adoptan los Estatutos de la Empresa. Con el Decreto 3849 de 1986, el Gobernador del Departamento aprueba la reforma de Estatutos, que son los que hoy rigen el funcionamiento y la administración de la Lotería de Cundinamarca.

5.2 ANTECEDENTES FINANCIEROS

La Lotería de Cundinamarca es una empresa industrial y comercial, descentralizada, del orden departamental, con autonomía administrativa y financiera. Explota el juego de suerte y azar establecido como monopolio rentístico del Estado a favor de los entes territoriales (Departamentos y Distrito Capital. La razón de ser del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar es producir recursos para la prestación del servicio público de salud (Art. 3º., Literal d., Ley 643 de 2001).

A partir de la promulgación de la Constitución Política de Colombia de 1991, los recursos provenientes de las utilidades por las ventas de las loterías ordinarias fueron destinadas únicamente al sector salud de cada Departamento que maneja el monopolio.

Antes de la expedición de la Constitución Política en el año 1991 la Lotería realizaba las transferencias al sector salud y además efectuaba inversiones en dotación de hospitales, escuelas, parques deportivos, colegios, etc. A partir de la promulgación de la Constitución, las utilidades sólo pueden ser invertidas en el sector salud y deben girarse directamente al Fondo Seccional de Salud de Cundinamarca

La vigilancia y control los ejerce la Superintendencia Nacional de Salud. Los entes de control a los cuales se rinden informes son: la Contraloría Departamental, la Contraloría General de la Nación, la Contaduría Pública, la Procuraduría General de la República y otros organismos de control que tienen injerencia en las empresas del Estado, cuando lo soliciten.

Los ingresos corresponden a las ventas de la lotería ordinaria y los sorteos extraordinarios como el de Navidad, además por Apuestas Permanentes Chance. En las décadas de los 80 y 90, los porcentajes de ventas oscilaban entre 70% y 80% del total de la emisión (billetería impresa para cada sorteo, distribuida y no despachada); esta fue la época de bonanza para la Empresa.

.El mercado en general ha experimentado una serie de transformaciones, como el aumento desbordado de las emisiones (2.800.000 fracciones semanales para el caso de al Lotería de Cundinamarca, de las cuales 1.980.000 corresponden a la lotería online, es decir billetería no impresa), esto obedece a la necesidad de elevar el valor del premio mayor y el valor total del plan de premios.

El Presupuesto anual está compuesto de los Ingresos provenientes de la venta del producto lotería ordinaria, transferencias por concepto del juego de Apuestas Permanentes Chance que conjuntamente explota con la Lotería de Bogotá, las transferencias por concepto de Sorteo Extraordinario de Navidad, Otros Ingresos.

El Presupuesto de Egresos, lo componen los Gastos por Servicios Personales, Gastos Generales, Gastos de Explotación, que son los concernientes al manejo del negocio propiamente dicho, como es el pago de premios, impresión de la billetería, publicidad, transmisión sorteo, etc.

La Lotería realiza tres clases de transferencias al Fondo Seccional de Salud de Cundinamarca:

- A. La generada por concepto de los sorteos ordinarios que realiza la Empresa (12% de las ventas brutas de cada sorteo), que son las Utilidades por Lotería Ordinaria
- B. Las que por convenios con otras entidades (Sorteo Extraordinario de Navidad y Apuestas Permanentes Chance (Lotería de Bogotá), transfiere dependiendo del porcentaje de utilidad que le corresponde.
- C. El producto del 17% de las ganancias que se les descuenta a los Premios mayor, secos y aproximaciones.

Adicional a lo anterior, se gira a cada Departamento en donde se vende el producto, el 10% del valor de las ventas por concepto de impuesto de loterías foráneas, contribuyendo de esta manera también al fomento de la salud en todo el País, especialmente en Departamentos como el Chocó, Casanare, Putumayo).

El Presupuesto Anual de la Lotería de Cundinamarca para el presente año es de 22 mil millones de pesos, tanto para Ingresos como para Egresos.

La Superintendencia Nacional de Salud con base en las ventas, premios vendidos, transferencias al sector salud y demás ítem que tienen que ver directamente con el sector de juegos de suerte y azar, emite un informe sobre el comportamiento de

estas entidades y para el año 2003 catalogó a la Lotería de Cundinamarca como una de las 3 Loterías entre las 26, que están cumpliendo con todas las directrices de este organismo. Igual sucedió en la última semana del mes de febrero del mes de febrero del presente año (Periódico El Tiempo, martes 24 de febrero de 2004).

Actualmente, en Colombia operan 24 loterías departamentales además la Cruz Roja y la Nueve Millonaria, propiedad de nueve Departamentos. Las cifras de ventas consolidadas por la Superintendencia Nacional de Salud en los últimos años, revelan el deterioro del mercado, posiblemente atribuido a un determinante socioeconómico, a la obsolescencia de los productos o a la falta de gestión de las entidades operadoras y también a la incursión en el mercado de otros juegos como el balotto. A esta situación no es ajena la Lotería de Cundinamarca, tal como puede observarse en los cuadros que a continuación se muestran:

Tabla 3. Ventas de la Lotería de Cundinamarca durante el año 2001

MESES	VENTAS BRUTAS	VENTAS NETAS	PREMIOS PAGADOS
ENERO	1.848.592.000,00	1.386.444.000,00	807.049.633,00
FEBRERO	2.246.674.000,00	1.685.005.500,00	861.861.161,00
MARZO	2.146.601.000,00	1.609.950.750,00	370.102.514,00
ABRIL	2.136.907.000,00	1.602.680.250,00	782.541.584,00
MAYO	1.931.025.000,00	1.448.268.750,00	776.636.950,00
JUNIO	1.920.006.000,00	1.440.004.500,00	794.168.399,00
JULIO	2.176.050.000,00	1.632.037.500,00	866.767.904,00
AGOSTO	2.828.283.000,00	2.121.212.250,00	957.140.325,00
SEPTIEMBRE	2.624.520.000,00	1.968.529.500,00	2.423.927.500,00
OCTUBRE	2.658.543.000,00	1.993.907.250,00	961.845.485,00
NOVIEMBRE	2.210.451.000,00	1.658.067.750,00	884.258.739,00
DICIEMBRE	1.765.809.000,00	1.324.356.750,00	373.806.669,00
TOTALES	26.493.461.000,00	19.870.464.750,00	10.860.106.863,00

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

Las ventas brutas son la totalidad de lo vendido durante cada sorteo.

Las ventas netas son las que resultan después de descontar el 25% del valor de cada billete que es de \$6.000 como bonificación para los distribuidores y loteros (fuerza de ventas), correspondiéndole a los primeros el 5% y a los segundos el 20%. Al distribuidor el billete se le vende a \$4.500.00.

En cuanto a los antecedentes financieros relacionados con los gastos por concepto de personal de la Empresa, durante los años 2002, 2003 y para el 2004, corresponden a las siguientes cifras:

Tabla 4. Presupuesto Anual de Gastos de Personal

Año	Presupuesto Total de la Empresa	Gastos de Funcionamiento de personal	% de participación en el Presupuesto
2002	\$22.000.000.000,00	786.518.000,00	25%
2003	\$25.000.000.000,00	806.795.000,00	30%
2004	\$17.000.000.000,00	909.000.000,00	19%

Fuente: Presupuesto de la Lotería de Cundinamarca

Como se puede observar,. Las cifras de gastos de personal son bien representativas, frente al Presupuesto total de la Empresa, por lo que los recursos en esta materia con que cuenta la Empresa se deben optimizar.

De las cifras antes mencionadas, aproximadamente el 53% de los gastos corresponden a los empleados públicos y el 47% a los trabajadores oficiales.

Tabla 5. Ventas durante el año 2002

MESES	VENTAS BRUTAS	VENTAS NETAS	PREMIOS PAGADOS
ENERO	2.225.856.000,00	1.669.392.000,00	639.891.735,00
FEBRERO	2.478.342.000,00	1.858.756.500,00	1.732.071.333,00
MARZO	2.340.624.000,00	1.755.468.000,00	1.504.935.139,00
ABRIL	2.720.787.000,00	2.040.590.250,00	1.375.737.361,00
MAYO	2.175.783.000,00	1.631.837.250,00	609.425.576,00
JUNIO	2.062.740.000,00	1.547.055.000,00	438.806.431,00
JULIO	2.693.805.000,00	2.020.353.750,00	655.376.352,00
AGOSTO	2.249.763.000,00	1.687.312.250,00	473.949.931,00
SEPTIEMBRE	2.809.752.000,00	2.107.314.000,00	857.284.659,00
OCTUBRE	2.131.548.000,00	1.598.661.000,00	467.253.039,00
NOVIEMBRE	2.031.063.000,00	1.523.297.250,00	480.962.725,00
DICIEMBRE	1.690.590.000,00	1.267.942.500,00	383.818.328,00
TOTALES	22.906.455.000,00	17.179.831.250,00	7.247.549.541,00

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

Como se puede observar en las ventas del 2001 y del 2002, se presentó una disminución que no es tan representativa, en las ventas netas y por el contrario, los premios en poder del público disminuyeron, lo que permite presentar en este año unos buenos resultados económicos redundando en mayores transferencias para la salud de los cundinamarqueses, así como de todos los habitantes de los diferentes Departamentos en los cuales se comercializa el producto.

Igualmente, se efectúan transferencias al Fondo Seccional de Salud de Cundinamarca por concepto de la venta del juego de Apuestas Permanentes Chance en Bogotá y Cundinamarca, por convenio existente con la Lotería de Bogotá y del Sorteo Extraordinario de Navidad, en el cual la Lotería de Cundinamarca tiene una participación accionaria del 43% y es propietaria de la marca y del nombre.

Tabla 6. Ventas durante el año 2003

	VENTAS BRUTAS	VENTAS NETAS	PREMIOS PAGADOS
ENERO	2.160.441.000,00	1.620.330.750,00	1.889.102.135,00
FEBRERO	2.229.636.000,00	1.672.227.000,00	530.620.558,00
MARZO	2.606.706.000,00	1.955.029.500,00	1.167.206.768,00
ABRIL	2.121.219.000,00	1.590.914.250,00	1.058.291.059,00
MAYO	2.079.264.000,00	1.559.448.000,00	1.584.107.313,00
JUNIO	1.530.171.000,00	1.147.628.250,00	476.328.496,00
JULIO	2.253.489.000,00	1.690.116.750,00	1.697.904.467,00
AGOSTO	1.733.199.000,00	1.299.899.250,00	483.694.352,00
SEPTIEMBRE	2.207.394.000,00	1.655.545.500,00	1.735.321.440,00
OCTUBRE	1.569.816.000,00	1.177.362.000,00	420.642.975,00
NOVIEMBRE	1.433.316.000,00	1.074.987.000,00	1.629.969.251,00
DICIEMBRE	1.122.774.000,00	842.080.500,00	313.264.675,00
TOTALES	23.047.425.000,00	17.285.568.750,00	12.986.453.489,00

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

Para el año 2003, las ventas permanecieron estables pero hubo un incremento significativo en los premios que cayeron en poder del público, lo que afecta las finanzas de la Empresa pues los resultados económicos no son del todo satisfactorios, pero que tampoco son motivo de gran preocupación, pues la Empresa sigue siendo viable financieramente y económicamente, sólo que el sector en general de juegos de suerte y azar no atraviesa por su mejor momento y se está a la espera de la reglamentación de la Ley 643 de 2001 que es la ley marco de dicho sector y que específicamente para las loterías no ha sido reglamentado.

5.3 ANTECEDENTES RECURSO HUMANO

En el año 1996 la Planta de Personal de la Lotería era de 87 funcionarios cuando se produjo la primera reestructuración de la Empresa. En desarrollo de ésta, se expidió el Decreto 3136 del 31 de octubre de 1996 Por medio del cual se suprimieron cargos de la planta de personal vigente a esa fecha y se ajustó dicha Planta. A raíz de lo anterior, el número de funcionarios que quedaron en la Planta se redujo a 57, empleados públicos 14 y trabajadores oficiales 43.

En el año 2000 se propuso por parte de la administración un plan de retiro voluntario para los trabajadores oficiales, que fue aceptado sólo por 4 de ellos y la administración tomó la decisión de retirar unilateralmente a 20 funcionarios.

La Planta de Personal de la Lotería de Cundinamarca está compuesta por 33 servidores públicos, discriminada en: 10 empleados públicos de libre nombramiento y remoción, nominados por el Gerente mediante acto administrativo (Resolución), posesionados por Acta, previo visto bueno del Gobernador de Cundinamarca. En razón del modelo de estructura jerárquica funcional que tiene la Empresa actualmente, la línea jerárquica vertical establece la Junta Directiva como cabeza visible en el manejo de la entidad; la Gerencia General y como segunda línea la Subgerencia General. Existen 3 oficinas asesoras: Control Interno, Planeación e Informática y Jurídica. De la Subgerencia General dependen las Coordinaciones Comercial y Administrativa y Financiera. La planta de personal se discrimina así:

Gerente General
Subgerente General
Asesor Oficina de Planeación e Informática
Asesor Oficina Jurídica
Asesor Oficina de Control Interno
Coordinador Área Comercial
Coordinador Área Administrativa y Financiera
Profesional Especializado Contador
Profesional Especializado Pagador
Técnico Almacenista

Los trabajadores oficiales, son vinculados a la Empresa mediante contrato de trabajo a término indefinido. Son oficiales, por cuanto se trata de una empresa comercial e industrial del Estado (Ley 3 de 1986, Art. 233, Ley 11 de 1986, Art. 42, C.N. Art. 128). La actual Planta de Personal de trabajadores oficiales está compuesta por:

1 Técnico
1 Profesional Universitario
1 Técnico
16 Auxiliares Administrativos
2 Conductores

2 Auxiliares de Servicios Generales

Adicionalmente, se cuenta con un Revisor Fiscal externo.

Los empleados públicos tienen sus funciones plenamente identificadas y plasmadas en Decreto debidamente aprobado y legalizado por la Junta Directiva de la Empresa al igual que los requisitos mínimos para su vinculación. Por el contrario, a los trabajadores oficiales les ha sido imposible actualizar sus funciones debido a que debe concertarse el Manual de Funciones y Requisitos Mínimos entre la administración y sus trabajadores, tal como lo contempla la Convención Colectiva de Trabajo vigente.

Los 10 empleados públicos son todos profesionales, algunos con uno o más postgrados de acuerdo a la naturaleza de su cargo y las exigencias de Ley.

En cuanto al nivel académico de los trabajadores oficiales, este se constituye en una gran debilidad debido a que de las 33 personas, solamente 5 tienen estudios superiores, 13 estudios secundarios y los 4 restantes estudios primarios.

Desgraciadamente no ha habido un interés en capacitarse por parte de estos funcionarios. A lo anterior ha coadyuvado el hecho de que la mayoría de personas que integran la planta de personal han logrado vincularse a la Empresa a través de padrinos políticos y generalmente provienen de la Provincia Cundinamarquesa. Lo anterior, ha ocasionado que en áreas tan importantes como la de Personal y liquidación de nómina, no se cuente con alguien debidamente especializado para cumplir estas funciones, por lo que constantemente se presentan errores.

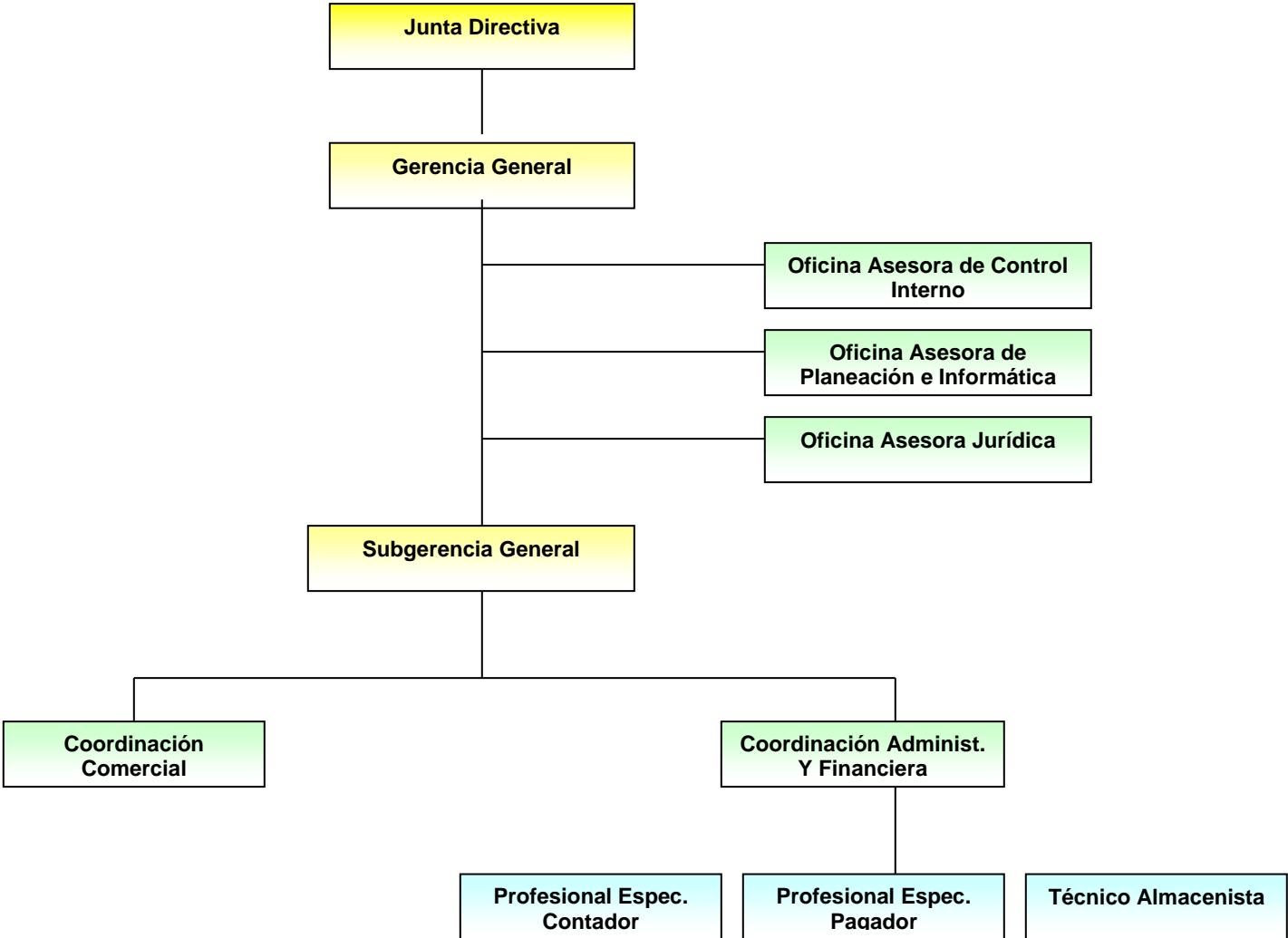
Adicional a lo anterior, la Empresa durante los últimos años no ha brindado capacitación a sus funcionarios.

La Planta de Personal actual, así como sus características y nivel académico se relacionan a continuación.

Tabla 7. Planta de Personal Actual

#	CARGO	DEPENDENCIA	COD	GRADO	PERFIL PROFESIONAL
EMPLEADOS PUBLICOS					
1	GERENTE GENERAL	Gerencia General	34	0,8	Profesional
1	SUBGERENTE GENERAL	Subgerencia General	2	0,2	Profesional
1	JEFE OFICINA ASESORA	Oficina de Planeación e Informática	115	0,1	Profesional
1	JEFE OFICINA ASESORA	Control Interno	115	0,1	Profesional
1	JEFE OFICINA ASESORA	Jurídica	115	0,1	Profesional
1	COORDINADOR DE AREA	Administrativa y Financiera	370	0,6	Profesional
1	COORDINADOR DE AREA	Comercial	370	0,6	Profesional
1	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Contador	335	0,5	Profesional
1	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Tesorero-Pagador	335	0,5	Profesional
1	TÉCNICO	Almacenista	401	0,2	Profesional
TRABAJADORES OFICIALES					
1	TÉCNICO	Subgerencia General	401	4	Profesional
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	Oficina Asesora Jurídica	340	1	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Gerencia General	550	6	Bachiller
1	TECNICO	Oficina Asesora Planeación e Informática	401	1	Técnico
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Contabilidad	550	6	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General	550	4	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Tesorería	550	4	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Cartera	550	4	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Cartera	550	3	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa-Cuentas	550	3	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa-Personal	550	3	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Comercial -Premios	550	3	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Oficina Asesora Jurídica	550	1	4o. Bachill
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Comercial - Recibo Premios	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Comercial - Secretaria	550	1	Técnico
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Comercial - Devolución	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Comercial - Devolución	550	1	4o. Bachill
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Comercial - Premios	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa-Archivo	550	1	Profesional
2	CONDUCTORES	Coordinación Administrativa	620	4	Primaria
2	AUXILIARES SERVICIOS GENERALES	Coordinación Administrativa	605	1	Bach/Prima

Figura 2. Organigrama de la Empresa



Fuente: Oficina de Personal de la Empresa

5.4 ANTECEDENTES FISICOS

La Lotería de Cundinamarca tiene ubicada su sede en la Carrera 30 No. 49 a – 30 de Bogotá. Es un edificio de cinco plantas, suficiente para albergar a los 33 empleados, con comodidad y sin que se presente hacinamiento.

Cada funcionario cuenta con los implementos de trabajo suficientes para el desarrollo de sus labores, aún quienes realizan actividades más especializadas como la lectura de los premios o la perforación de la billetería no despachada, así como también el desecho de la billetería no vendida. También a quienes lo requieren para sus funciones, se les adjudican las computadoras y terminales del sistema.

También se cuenta con las suficientes instalaciones sanitarias para todo el personal.

En la actualidad, no está funcionando el servicio de cafetería y cocina.

Es importante destacar que se cuenta con un salón para recreación con una mesa de ping pong, donde algunas veces se hacen campeonatos internos. También se tiene un salón múltiple para eventos como almuerzos con los distribuidores, con los empleados, facilidades para proyección de diapositivas, equipo de sonido, sillas, etc.

De igual manera el Sindicato cuenta con una oficina para su servicio y los empleados fumadores deben hacerlo en la terraza exterior en el quinto piso, acatando las normas que existen sobre la materia.

En cuanto a la tecnología con que cuenta la entidad para el desempeño de las labores de sus funcionarios, cada dependencia cuenta con los siguientes equipos:

La Lotería cuenta con la tecnología apropiada para su funcionamiento, la Oficina de Planeación e Informática cuenta con tres (3) servidores, un Unix, un LINUX para Internet y uno de contingencia como respaldo para los sorteos; también en las diferentes Dependencias existe la tecnología suficiente, con computadoras, terminales del sistema, lápices lectores de premios y de devolución, máquina trilladora para el desecho de la billetería, fax módems para el recibo de comunicaciones con los distribuidores el día del sorteo, fax para recibo de los pagos de los distribuidores, gerencia en línea para consultar los saldos de los bancos en los cuales se tienen las cuentas para el recaudo de los pagos. Un poco obsoleto sí es el conmutador de la entidad, pero hacia el futuro puede superarse esta situación.

Tabla 8. Descripción de la Planta Física

DESCRIPCIÓN PLANTA FÍSICA	NOMBRE DEPENDENCIA	NUMERO OFICINAS	NUMERO FUNCIONARIOS
PRIMER PISO	Recepción	Una	1
	Oficina Devolución	Una	2
	Oficina Contraloría	-	-
	Archivo y Correspondencia	Oficina y bodega Archivo	1
	Bodega billetería devuelta	Una	-
	Bodega Extracción premios	-	-
	Garaje	Uno	Dos vehículos
	Bodega Almacén	Una	Furgón
SEGUNDO PISO	Coordinación Administrativa y Financiera	Una y baño privado	1
	Oficina Almacenista	Una	1
	Oficina Personal	Una	1
	Oficina Elaboración Cuentas	Una	1
	Enfermería y baño privado	Una	-
	Baño adicional		
	Sala de espera y fotocopidora	Una	-
	Coordinación Comercial	Dos	1
	Oficina de Premios	Dos	4
	Baño privado		
	Tesorería	Dos	2
	Sala de espera	Una	-
TERCER PISO	Subgerencia General y baño privado	Tres	3
	Sala de fax	Una	-
	Oficina Revisores Fiscales	Una	2
	Sala de Espera	Una	1
	Baños	Dos	-
	Oficina de Cartera	Una	2
	Oficina de Contabilidad y baño privado	Dos	2
	Oficina Asesora de Planeación e Informática	Dos	2
	Centro de cómputo	Uno	Equipos y servidores
	Baño privado	Uno	2
	Sala de Espera	Una	2

Continuación Tabla Planta
Física

CUARTO PISO	Oficina Asesora Jurídica y baño privado	Una	1
	Oficina Profesional Universitario y baño privado	Una	1
	Sala de Juntas Oficina Jurídica y archivo oficina	Una	-
	Sala de Espera y oficina Auxiliar Administrativo Jurídica	Una	1
	Baños	Dos	
	Oficina Asesora de Control Interno y baño privado	Dos	1
	Gerencia General , sala de juntas Gerencia y baño privado	Una	1
	Oficina Secretarial Gerencia	Una	1
	Sala de Juntas	Una	
	Sala de Espera Gerencia	Una	
	Baño	Uno	
QUINTO PISO			
	Cafetería y cocina industrial	Una	-
	Baños	Dos	-
	Comedor	Uno	-
	Salón de recreación	Uno	-
	Salón múltiple para reuniones	Uno	-
	Oficina del Sindicato	Una	-
	Terraza para fumadores	Una	

Fuente: Las Autoras

5.5 ANTECEDENTES AMBIENTALES

La Empresa, por su ubicación sobre la Carrera 30 presenta importantes problemas ambientales. Sus límites con el Caño del Arzobispo, hacen que en épocas muy calurosas o de verano este caño presente olores a veces insoportables que penetran todo el edificio.

De igual manera, la contaminación auditiva es importante por el constante paso de los vehículos sobre esta vía, máxime en el actual momento en que está en construcción el transmilenio.

Hay una valla externa en el frente del edificio, que se encuentra dentro de las normas del 30% del total de la fachada, pero que estética y visualmente no es muy agradable y podría dar la impresión de contaminación visual por sus fuertes colores.

Hacia el interior de la Sede de la Empresa, ésta se encuentra suficientemente señalizada de acuerdo a las normas de higiene y seguridad social. Se efectúan

mantenimientos periódicos a las instalaciones, a la parte hidráulica y en el área de sistemas y en general todas las oficinas cuentan con los cableados necesarios para su funcionamiento.

Se presenta un problema grave es en el área de aseo, teniendo en cuenta que hay dos personas en la planta de personal para desempeñar estas labores, pero ambas fueron asignadas a otras funciones, una a la recepción por orden médica y por incapacidad y la otra en el área de archivo. Es por este motivo que la Empresa debe contratar una persona dos veces a la semana para realizar estas labores, lo que obviamente no es suficiente.

Se realizan con frecuencia campañas en diferentes aspectos para los funcionarios como la audiometría, osteoporosis, citologías, examen de próstata, etc., de acuerdo a las normas de salud ocupacional.

5.6 CIRCUNSTANCIAS EN QUE SE DIO LA INVESTIGACIÓN.

La inquietud por parte de una de las investigadoras que labora en la Lotería de Cundinamarca quien ha podido observar la falta de control en el manejo administrativo de los funcionarios, un bajo clima organizacional y desmotivación por parte de sus compañeros de trabajo, aunado a la preocupación como profesional que ve falencias en el manejo del recurso humano, son los elementos básicos para el inicio de la investigación.

El mostrar los resultados de todo un proceso de adquisición de conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera y el entusiasmo de obtener el título como Administrador de Empresas, genera el ánimo para emprender esta investigación de manera decidida y entusiasta.

El tema del recurso humano es pilar fundamental de cualquier organización, como el recurso que debe tener el mejor apoyo por parte de las directivas de cualquier empresa y también porque la Lotería de Cundinamarca requiere de manera urgente la solución al problema de manejo del talento humano.

5.7 RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES

Para el inicio de la investigación se da un primer encuentro con el Subgerente General, a quien se le expone la intención por parte de las investigadoras de analizar el manejo y control del recurso humano de la Lotería de Cundinamarca, quien da su visto bueno.

5.8 AFIRMACIÓN DEL PROBLEMA

El que haya funcionarios a los que no se les tienen en cuenta los perfiles profesionales y técnicos para asignación de actividades, afectando su desarrollo profesional, como también otros funcionarios percibiendo un salario sin desempeñar a cabalidad sus funciones, los altos costos administrativos en el sentido de que la empresa tiene que afectar su presupuesto cancelando gastos por servicios personales sin que haya la retribución laboral correspondiente. Y por último, el clima laboral que se ve afectado desmotivando al funcionario por la falta de control en la gestión administrativa de cada uno de los lugares de trabajo de la empresa, es el resultado de la deficiencia en el manejo del talento humano de la Lotería de Cundinamarca, tema objeto de la investigación.

6. MATRIZ INTEGRADA DE OBSERVACIÓN D.O.F.A. Y ESTRATEGIAS

La matriz D.O.F.A. se utiliza como herramienta fundamental para el establecimiento de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se pueden encontrar dentro de la problemática a investigar y para establecer esencialmente las estrategias y/o alternativas de solución al mismo.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Las fortalezas que se encuentran en la Empresa son significativas, pues se refieren a la experiencia técnica que poseen muchos funcionarios por el desempeño constante de las labores diarias; igualmente hay una relativa estabilidad laboral a pesar de tratarse de una empresa del Estado por ser empleados oficiales catalogados como tales por la Ley.

Otra ventaja es que no hay mucho ausentismo laboral y también se tiene como fortaleza el nivel de remuneración, pues se tienen muy buenas prestaciones sociales, a pesar de que los salarios no son muy elevados y no están dentro de los parámetros fijados por la Gobernación de Cundinamarca.

Existe una escasa accidentalidad por las actividades que se desarrollan dentro de la entidad. Finalmente, la tecnología que se utiliza es la adecuada para las labores que se realizan aunque también pueden presentarse pequeños problemas de mantenimiento de equipos que podrían a la larga causarle problemas a la empresa si no se procede rápidamente a darle solución.

En cuanto a las debilidades, la principal es el nivel académico tan bajo que se presenta en el recurso humano, teniendo en cuenta que todos los empleados públicos son profesionales pero en los trabajadores oficiales, se encuentra muy poca preparación académica.

De igual manera, no hay una constante rotación de personal lo que especializa el trabajo, pero pueden presentarse otro tipo de problemas, como la falta de reconocimiento y motivación hacia los empleados. Tampoco existen índices de desempeño lo que ocasiona que se desperdicie mucho tiempo que debe ser utilizado únicamente en el trabajo.

No ha habido en los últimos años una comunicación efectiva gerencia-empleados y tampoco una orientación empresarial. Así mismo, reiterando lo anterior, no hay un sistema de control del recurso humano en el desempeño de sus actividades.

6.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Las amenazas más inmediatas en la Empresa se dan por una posible evaluación de la gestión por entidades u organismos externos en donde se pueden encontrar muchas falencias. Igualmente, en la próxima reglamentación de la Ley 643 de 2001, la cual puede ordenar una fusión entre diferentes empresas del sector de juegos de suerte y azar.

De igual manera, la aparición constante de nuevos y novedosos juegos que son más atractivos para el público comprador, para el cual la lotería puede ser un juego obsoleto.

Las oportunidades con que cuenta la Empresa, están representadas en la habilidad que pueda tener un gerente para atraer a la misma, personas altamente creativas que puedan participar en el diseño y puesta en funcionamiento de nuevos juegos, actividad que la ley le permite a las Loterías.

También está en la capacidad que tiene la entidad para acceder a la tecnología cambiante que puede ser utilizada para el desarrollo de las actividades diarias.

De igual manera, una buena capacitación al recurso humano, que le permita aprovechar al máximo las capacidades de todos y cada uno de los funcionarios, que son innatas y pueden optimizarse para beneficio personal y de la institución.

A continuación, se presenta el análisis de la Matriz D.O.F.A y las estrategias para corregir las debilidades y manejar las amenazas que existen dentro de la Empresa:

Tabla 9. Matriz Integrada de Observación D.O.F.A.

	FORTALEZAS- F Experiencia técnica Estabilidad laboral relativa Escaso ausentismo laboral Sentido de pertenencia Nivel de remuneración aceptable Flexibilidad de la estructura organizacional Escasa accidentalidad Tecnología adecuada para el desempeño de labores	DEBILIDADES- D Nivel académico bajo No hay rotación de personal Falta de motivación Carencia de índices de desempeño Poca comunicación gerencial Falta de orientación empresarial Carencia de un sistema de control de recurso humano Deficiente sistema de toma de decisiones Poca Aceptación del cambio Falta de liderazgo gerencial
OPORTUNIDADES -O Habilidad para atraer gente creativa Habilidad para responder a la tecnología cambiante Capacitación formal del recurso humano Excelente calificación por parte de la Super Salud	ESTRATEGIAS – FO 1. Capacitar a nivel interno el talento humano 2. Rotar los puestos de trabajo 3. Implementar sistemas de control del recurso humano 4. Mejorar la comunicación interna de arriba hacia abajo 5. Incentivar y motivar a los empleados 6. Aprovechar la experiencia técnica laboral	ESTRATEGIAS -DO 1. Reubicar a las personas de acuerdo a su preparación 2. Aprovechar la tecnología para mejorar procesos
AMENAZAS- A Evaluación de gestión por entes externos Fusión de la Empresa con otras del sector Aparición de nuevos juegos novedosos	ESTRATEGIAS - FA 1. Implementar índices de desempeño 2. Desarrollo de juegos novedosos 3. Liderar procesos de fusión a nivel nacional con otras loterías	ESTRATEGIAS - DA 1. Mejoramiento de la comunicación 2. Mejoramiento del desempeño laboral
Reestructuración Administrativa		

Fuente: Las Autoras

6.3 IMPACTO DE LA MATRIZ D.O.F.A.

Tabla 10. Impacto de la Matriz D.O.F.A.

ELEMENTOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad laboral		X						X	
Escaso ausentismo laboral	X						X		
Sentido de pertenencia	X						X		
Nivel de remuneración aceptable		X						X	
Escasa accidentalidad		X						X	
Tecnología adecuada para las labores	X						X		
Nivel académico del talento humano						X	X		
No hay rotación de personal				X			X		
Falta de motivación					X			X	
Carencia de índices de desempeño					X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional						X			X
Comunicación y control gerencial				X			X		
Orientación empresarial				X			X		
Falta de sistema de control del R.H.				X			X		
Deficiente sistema de toma de decisiones				X			X		

Fuente: Las Autoras

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1 FORMULARIOS UTILIZADOS

Los formularios utilizados se aplicaron en la observación directa.

Formulario 1: Hoja de Observación para el estudio de funciones

Formulario 2: Hoja de Compilación de Observación de las funciones .

7.2 A QUE TIPO DE PERSONAS SE APLICARON

Los formularios enunciados en el numeral anterior fueron aplicados a todos los cargos de la empresa, así:

- Asistente Administrativo del área Coordinación Comercial
- Asistente Administrativo del área Coordinación Comercial-Cartera
- Auxiliar de Servicios Generales del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Profesional Especializado Pagador del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Técnico del área Subgerencia General
- Asistente Administrativo del área Coordinación Comercial
- Técnico de la Oficina Planeación e Informática
- Subgerente General del área Subgerencia General
- Profesional Especializado Contador del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Asistente Administrativo del área de Gerencia
- Coordinador Área Comercial del área Subgerencia General
- Auxiliar de Servicios Generales del área Coordinación Administrativa y Financiera

- Asistente Administrativo del área Coordinación Comercial
- Gerente General del Área Gerencia General
- Técnico Almacenista del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Asistente Administrativo del área Subgerencia General
- Asistente Administrativo del área Coordinación Comercial
- Asistente Administrativo del área Coordinación Comercial
- Asistente Administrativo del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Coordinador Administrativo y Financiero del área Subgerencia General
- Asistente Administrativo del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Conductores (2) del área de Coordinación Administrativa y Financiera
- Profesional Universitario del área Oficina Jurídica
- Asistente Administrativo del área Coordinación Administrativa y Financiera
- Asesor Oficina Control Interno del la Oficina Control Interno
- Asesor Oficina Jurídica del área de Oficina Jurídica
- Asistente Administrativos (2) del área Coordinación Comercial
- Asistente Administrativo de la Oficina Jurídica
- Asistente Administrativa del área Coordinación Administrativa y Financiera.

7.3 QUÉ METODO ESTADÍSTICO SE APLICÓ

Se aplicó el método estadístico del Censo, por cuanto se toma la totalidad de 33 funcionarios que actualmente conforma la planta de personal de la Lotería de Cundinamarca.

7.4 COMO SE TABULÓ

En primera instancia se diseñó una hoja de observación para el estudio de funciones por cargo, de la siguiente manera:

- Campo Estudio No.: Corresponde al análisis de cada cargo
- Campo Hoja No.: Corresponde al consecutivo del análisis del cargo
- Campo Realizado por: Nombre del Investigador que hace la observación
- Campo Fecha: Día, mes y año en que se realizó la observación
- Campo Hora Inicio: Hora en que se realizó la observación
- Campo Cargo: Nombre del cargo
- Campo Descripción de la función: Se describe las tareas de cada cargo
- Campo Tiempo de Inspección: se anota el tiempo en horas y minutos de la observación
- Campo Porcentaje (% de error): Se escribe el margen de error que se da a la observación
- Campo Elementos Observados: Se describe una a una las actividades que realiza el funcionario y se le asigna el tiempo que tarda en efectuarla.

En segunda instancia se diseñó el formulario Hoja de Compilación de Observación de las funciones, que contiene:

- Campo Estudio No.: se escribe el consecutivo del estudio
- Campo Compilado por: Nombre de la investigadora que compila la información
- Campo Fecha: Día, mes y año en que se efectuó la compilación
- Campo Hoja No.: Consecutivo de la hoja de compilación
- Campo Elementos observados: Se escribe en número los elementos observados
- Campo Tiempo de Observación. En él se totaliza el tiempo observado de acuerdo con los elementos observados y las actividades observadas.
- Campo Tiempo Real Trabajado: Se totaliza el tiempo real trabajado de acuerdo con la cantidad de elementos observados y cantidad de labores observadas.
- Campo Tiempo Ocioso: Se escribe el total en minutos y/o horas de tiempo ocioso por cargo
- Campo Porcentaje de error: Se toma el total de tiempo Observado y se le aplica el margen de error
- Campo Observaciones: Se hace breve análisis del cargo de acuerdo con los resultados arrojados.

En tercera Instancia se elaboró el cuadro Análisis de Tiempos Observados y en él se tabularon los tiempos observados, trabajados, ociosos; por último se totalizaron, y por último se hace un breve análisis comparando tiempos real trabajado con el tiempo ocioso.

7.4 SINTETIZAR E INTERPRETAR LOS RESULTADOS

Para interpretar y poder evaluar los resultados del trabajo de campo que se relacionan a continuación, se utilizó el siguiente indicador:

INDICADOR DE GESTION: PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS

$$\text{P.E.} = \frac{\text{Tiempo Observado}}{\text{Tiempo Real Trabajado}}$$

Este indicador se aplicó para todos los niveles jerárquicos dentro de la Empresa, es decir, el Profesional, el Ejecutivo, el Técnico y el Operario y los resultados se presentan a continuación:

Estudio No.1: Cargo Asistente Administrativo, en la Coordinación Comercial.

En este primer estudio se puede observar, que del 100% del tiempo analizado, el 59% corresponde a tiempo real trabajado y el 41% a tiempo ocioso, lo que demuestra un gran desperdicio de tiempo y de recursos de la Empresa. Este

cargo que corresponde a la lectura de premios es importante, porque afecta el flujo de información de esa Dependencia hacia otras como la Subgerencia y Cartera para elaboración de informes y de estados de cuenta de los distribuidores.

Es un punto crítico que demuestra que una sola persona puede realizar estas funciones y no dos como hay en la actualidad.

Estudio No.2. Cargo Asistente Administrativo, en la Coordinación Comercial área de Cartera.

Se observa que no existe prácticamente desperdicio de tiempo trabajado, pues corresponde a un 99% y el ocioso solamente a un 1% y es bien importante porque maneja directamente la situación de los distribuidores de lotería, que es la esencia de la Empresa.

Estudio No.3 Cargo: Auxiliar de Servicios Generales en la Coordinación Administrativa y Financiera.

En este estudio, la conclusión es que el tiempo real trabajado es de 82% frente a uno ocioso de 18%, es importante establecer que en este cargo no se puede tener desperdicio de tiempo, porque tanto el aseo de la Empresa como el Archivo son vitales para la misma.

Estudio No.4 Cargo: Profesional Especializado - Pagador

Para este cargo por lo que se pudo observar es mínimo el tiempo de desperdicio que corresponde a un 5% frente a un 95% de tiempo real trabajado. Lo interesante en este cargo para observar tiene que ver con el hecho de que se trata de un cargo de manejo y confianza, pero la falta de una persona encargada de las labores de mensajería, hace que el Pagador tenga que desplazarse a efectuar diligencias en los Bancos y en otras dependencias, lo que conlleva un gran desperdicio de recurso humano y de tiempo que debe ser utilizado en otras labores, pues su función está enfocada en otra dirección totalmente diferente.

Estudio No.5. Cargo: Técnico en la Subgerencia General

Para este estudio el tiempo real trabajado es de 97%, mientras que existe un mínimo tiempo ocioso de 3%. Es un cargo importante, en el que no hay desperdicio de recursos ni humano ni de tiempo.

Estudio No. 6. Cargo: Asistentes Administrativos (2) en la Coordinación Comercial

Para el cargo de Asistente Administrativo (2) se observa un 25% en tiempo ocioso, y un 85% en tiempo real laborado. Se puede observar que hay un desperdicio significativo de tiempo en cargos que son importantes para el desarrollo misional de la Empresa.

Estudio No.7. Cargo: Técnico en la Oficina de Planeación e Informática

En este cargo se observa un tiempo ocioso de 18%, y un tiempo real trabajado de 82%. La observación respecto a este puesto de trabajo, tiene que ver con que la persona encargada está realizando trabajos del área de Almacén y del Area de Tesorería y no ha podido desempeñar sus funciones reales. Es un desperdicio de talento humano, pues se cuenta con una preparación técnica adecuada para la Oficina en la cual está nombrada.

Es una situación crítica por cuanto la Jefatura de la Oficina no puede utilizar el único recurso humano con que cuenta para su apoyo.

Estudio No.8. Cargo: Subgerente General

En la subgerencia General se encontró un tiempo real trabajado de 68%, contra un tiempo ocioso de 32%. Es difícil establecer en este cargo desperdicio de tiempo o falta de concentración en las labores, por cuanto es el segundo cargo en importancia y su trabajo tiene mucho que ver con visitas a clientes, atención personal y telefónica a los mismos, relaciones públicas.

Estudio No. 9. Cargo: Profesional Especializado – Contador, en la Coordinación Administrativa y Financiera.

En este cargo se observó un tiempo real trabajado correspondiente al 90%, contra un tiempo ocioso del 10%. En este cargo siempre se presenta gran cantidad de trabajo, por lo que no hay lugar a desperdicio de recursos.

Estudio No.10. Cargo: Asistente Administrativo en la Gerencia

En este cargo se observó un tiempo real trabajado correspondiente al 63% y un tiempo ocioso del 37%. La persona que realiza estas funciones tiene un trabajo secretarial, de recepción de llamadas telefónicas y de manejo de agenda del gerente, por lo que no es significativo que presente un porcentaje alto de ociosidad.

Estudio No.11. Cargo: Coordinador del Área Comercial

En este estudio, el tiempo trabajado es de 63% y el ocioso de 37%. Es bien importante señalar que las funciones desarrolladas en este cargo, bien podrían ser asumidas sin problemas en la Subgerencia General, tanto por el titular como algunas otras por el Técnico, teniendo en cuenta que pueden presentarse dualidad en las personas que las desempeñan.

Es una cargo crítico que merece un especial análisis.

Estudio No.12. Cargo: Auxiliar de Servicios Generales, en la Coordinación Administrativa y Financiera.

Se presenta un tiempo real trabajado del 90 y un tiempo ocioso del 10%. Aquí las funciones son de recepción telefónica de toda la Empresa por lo tanto el trabajo es constante y sin descanso.

Estudio No.13. Cargo: Asistente Administrativos en la Coordinación Comercial, área de Cartera.

Se observa en este estudio que el tiempo real trabajado es del 90% y el ocioso del 10%. En general el área de Cartera aunque no está constituida como tal, es una de las que mejor desempeño muestran en la Empresa.

Estudio No.14. Cargo: Gerente General

Este cargo corresponde a la Gerencia General, por lo tanto es difícil analizar el tiempo real trabajado por cuanto se supone que en todo momento se están ejerciendo funciones relacionadas con la Empresa, dentro y fuera de ella.

Estudio No.15. Cargo: Técnico Almacenista, en la Coordinación Administrativa y Financiera.

En este estudio, el tiempo trabajado es de 90% y el ocioso de 10%. La persona encargada de estas funciones recibe mucho apoyo del Técnico de la Oficina de Planeación e Informática en el desempeño de sus funciones.

Estudio No.16. Cargo: Asistente Administrativo en la Subgerencia General.

El Asistente Administrativo analizado presente un porcentaje de 83% de tiempo real trabajado y un 17% de tiempo ocioso. Hay una relativa pérdida de tiempo en las labores desempeñadas, pero es un cargo que debe efectuar muchas actividades fuera de su oficina por carencia de elementos para realizar las labores en su sitio de trabajo, como un fax.

Estudio No.17. Cargo: Asistente Administrativo en la Coordinación Comercial.

El estudio realizado arroja un 95% de tiempo laborado y un 5% de tiempo ocioso. No se presenta mayor desperdicio de recursos.

Estudio No.18. Cargo: Asistente Administrativo, en la Coordinación Comercial.

En el presente análisis se encontró un desperdicio de tiempo del 21% y un tiempo real trabajado de 79%.

Es un cargo que puede desempeñar una sola persona junto con cargo anterior.

Estudio No.19. Cargo: Asistente Administrativo, en la Coordinación Administrativa y Financiera.

El tiempo trabajado fue de 88% y el ocioso de 12%. La carga laboral en esta Dependencia es bastante importante.

Estudio No.20. Cargo: Coordinador Area Administrativa y Financiera, en la Subgerencia General.

En este estudio, el tiempo gastado en el trabajo real es de 79% ocioso de 21%. Hay un gran desperdicio de tiempo gastado en otro tipo de actividades y en salidas fuera de la Empresa, para asuntos personales. Hay que tener en cuenta que es un cargo directivo y que maneja el área del recurso humano.

Estudio No.21. Cargo: Conductores, en la Coordinación Administrativa y Financiera.

Este estudio se realizó conjuntamente a los dos cargos existentes y se encontró que del tiempo analizado, el 85% es trabajado y el 15% es ocioso.

Es crítica la situación en estos cargos de Conductores, pues uno de ellos pasa su tiempo prácticamente sin realizar ninguna labor que beneficie a la Empresa.

Estudio No. 22. Cargo: Asistente Administrativo en el área de Presupuesto, en la Coordinación Administrativa y Financiera.

Analizado este cargo, se encontró un porcentaje de trabajo de 94% y el restante 6% de ociosidad. Es un cargo que maneja una gran carga laboral.

Estudio No.23. Cargo: Profesional Universitario-Abogado, en la Oficina Asesora Jurídica.

El análisis arrojó 88% de tiempo real y 12% de ocioso. Es un cargo subutilizado por cuanto hay gran cantidad de Abogados externos contratados, desperdiciando un recurso que le cuesta a la Empresa y que puede ser mejor utilizado.

Estudio No.24. Cargo: Coordinador Oficina Asesora de Control Interno, dependiendo de la Gerencia General.

Este análisis es bien significativo pues se encontró un 57% de tiempo laborado frente a un 43% de desperdicio. Es un punto bien crítico porque se trata de un cargo de manejo y confianza y se está subutilizando por la renuencia a desempeñar sus labores y dedicarse a otras totalmente ajenas.

Estudio No.25. Cargo: Asesor Oficina Jurídica

El tiempo real correspondió a un 86% y el ocioso a un 14%. También hay un buen desperdicio de tiempo y recursos.

Estudio No. 26. Cargo: Asistentes Administrativos (2) en la Coordinación Comercial en el área de Devolución.

Aquí se encontró un 93% de tiempo laborado y un 7% ocioso. En este cargo analizado a fondo se encuentra que hay dos personas, pero bien puede ser desempeñado por una sola.

Estudio No.27. Cargo: Asistente Administrativo Oficina Asesora Jurídica

El análisis arroja un 77% de tiempo laborado y un 23% de ocioso. Es un tiempo y recursos que no están utilizados en su totalidad.

Estudio No.28. Cargo: Asistente Administrativo en la Coordinación Administrativa y Financiera en el área de Personal-Nómina.

El tiempo analizado dio como resultado un 92% y un 8% de ocio. Es un cargo con gran carga laboral.

8. PROPUESTA

8.1 MISIÓN DE LA PROPUESTA

Optimizar el manejo y control del talento humano en la Lotería de Cundinamarca mediante el uso de estrategias de administración moderna, que permitan generar un mejor clima laboral y el logro de los objetivos de la Empresa.

8.2 VISIÓN DE LA PROPUESTA

Proyectar la mejor alternativa de solución que permita conformar una dependencia de talento humano donde se satisfagan las necesidades de capacitación, motivación, comunicación y rotación interna de personal, para hacer de la Coordinación Administrativa el eje líder en el manejo del recurso humano, mediante las estrategias

8.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Elaborar una propuesta para el manejo administrativo del recurso humano en la Lotería de Cundinamarca, para optimizarlo y que su quehacer diario laboral sea gratificante y con proyección social y humana.

8.4 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta pretende solucionar las necesidades de capacitación, asignación de tareas que tengan que ver con los perfiles de cada funcionario, acortar el desperdicio de tiempo y disminuir la desmotivación, en el Area Administrativa de la Lotería de Cundinamarca.

8.5 ESTRATEGIAS

El actual momento que se vive no permite a una empresa quedarse rezagada y abstenerse de tomar decisiones que puedan beneficiarla tanto interna como externamente, para proyectarse hacia el exterior.

Por esto la administración del recurso humano, o del personal de la Lotería de Cundinamarca es tan importante, pues abarca aspectos tan significativos como las habilidades de los miembros de la organización, sus conocimientos personales aplicados a su trabajo, la motivación, la capacitación, la motivación, etc. Por ello a la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca le corresponde

aplicar todos los principios de la administración del recurso humano, adecuar las necesidades de la organización para evitar el desaprovechamiento de las de todo tipo de recursos, responder ética y socialmente a los desafíos que se presentan a diario en las labores, así como también reconocer que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones del componente humano de la Empresa.

En la Lotería de Cundinamarca se cuenta con una fuerza de trabajo diversa, compuesta por hombres, mujeres cabeza de familia, jóvenes y quienes no lo son tanto y que cada día aúnan sus esfuerzos para sacar adelante la entidad, en un mercado cada vez más difícil y que tienen sus propias necesidades internas y externas como seres humanos que trabajan formando parte de una organización y como tal tienen un determinado comportamiento individual.

Por lo anterior, las estrategias que se proponen a continuación para ser aplicadas en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, están fundamentadas en 4 ejes fundamentales:

8.5.1 Capacitación

Siempre se ha entendido la capacitación como el proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

En la actualidad, se presentan diferentes necesidades de capacitación en las empresas, se enfatiza en la capacitación por competencias y no por necesidades internas como se hacía hace unas dos décadas concentrándose en adecuar conocimientos, habilidades y destrezas, porque lo importante en la presente época de mercados abiertos y de globalización, es la competitividad unida a la capacitación del recurso humano, orientada también al cambio de actitud hacia las labores diarias.

En este nuevo escenario, con una realidad totalmente diferente, que ha asimilado la implantación de nuevas tecnologías, conjuntamente de nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia de estas realidades nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades y una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se haya convertido en un elemento estratégico e inestimable para la empresa, que tiene la obligación de capacitarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la Empresa.

En la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, se debe tener un claro objetivo de lo que representa la capacitación de los funcionarios, entendida ésta como el perfeccionamiento técnico del trabajador para que desempeñe eficientemente sus funciones y producir resultados de calidad, servicio al cliente y solución de problemas dentro de la Empresa.

El primer paso es tener la claridad sobre a dónde se quiere llegar en el campo de la capacitación dentro de la Empresa, para evaluar las mejores alternativas de acción, hay que pensar en proyectos que puedan ser realizados a corto plazo y con gran impacto de beneficio tanto para la entidad como para las personas. Se debe por lo tanto fijar los objetivos de capacitación, por parte del Área Administrativa de la Lotería de Cundinamarca y los sugeridos son:

1. Conducir a la Empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva
2. Mejorar el conocimiento del puesto de trabajo en todos los niveles
3. Elevar la moral de la fuerza laboral
4. Ayudar a que los empleados se identifiquen con los objetivos de la Lotería
5. Obtener una mejor imagen hacia el exterior
6. Apoyar las aspiraciones del recurso humano de la Empresa
7. Cumplir con los mandatos de la Constitución Política de Colombia

A partir de los objetivos antes señalados, se debe identificar los problemas de capacitación y su posible solución, consultando a los empleados, dando prioridad a las áreas-problema en materia de capacitación, donde cualquier acción repercute más directamente en el negocio. Hay que escoger alternativas de capacitación que produzcan beneficios tangibles (por ejemplo aumento de las ventas, reducción de gastos, generación de nuevos distribuidores, satisfacción en la atención al cliente), para que también contribuyan a mejorar el clima laboral y que traigan innovaciones en relación con la competencia. También, efectuar un análisis de desempeño de cuyo resultado se pueden inferir las deficiencias detectadas para corregirlas a través de programas de capacitación.

En este aspecto, es muy grande la responsabilidad de la Coordinación del Área Administrativa, por lo que se presentan algunas sugerencias respecto a capacitación, teniendo en cuenta que ésta influirá profundamente en la cultura organizacional de la Lotería de Cundinamarca:

- Capacitación en la misión, visión, valores y principios organizacionales a todos los funcionarios de la Empresa.
- Capacitación en el área contable y presupuestal, dirigida a los funcionarios de Tesorería y Presupuesto
- Capacitación en Sistemas, ojalá para todos los empleados, en Word, Excel, Excel avanzado, Internet.

- Capacitación en servicio al cliente en todas las áreas que manejan la comunicación con los distribuidores o vendedores de la Lotería (Premios, Devolución, Subgerencia General, Recepción)
- Capacitación en el manejo de archivo y en los actuales sistemas que por Ley deben ser aplicados en este campo tan importante de la Empresa (por lo menos dos Asistentes Administrativos y el Coordinador del Area Administrativa) para que después retroalimenten sobre esta materia a los demás funcionarios de la Empresa.
- Capacitación en Inventarios, para el Almacenista, de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.
- Capacitación en relaciones humanas y en cursos seminarios o charlas sobre autoestima para todos los funcionarios.
- Capacitación en Control Interno para tener claridad en este tema que se presenta confuso aún hoy para todos los funcionarios.
- Capacitación en resolución de conflictos para Jefes inmediatos y personal directivo de la Empresa.

De acuerdo a esta programación, el Coordinador del Área Administrativa, debe tener en cuenta aspectos como:

- No gastar todos los recursos con que se cuenta en la programación del evento a realizar como seminario, curso, charla, etc. Hay que reservar parte de los recursos en la preparación previa (definición de metas del proceso de capacitación y del producto final, adecuación de los objetivos y contenidos) y para el acompañamiento de los resultados y los beneficios que van a obtenerse.
- Motivar a los empleados para que los eventos que se vayan a realizar sean atractivos, mediante folletos informativos, mensajes motivadores y en general mostrarles lo atractivo e importante que puede ser un seminario o un curso, porque en la Empresa, no se recibe con mucha aceptación este tipo de eventos.
- Ser riguroso en la definición de las metas que se espera lograr, tanto para cada individuo como para la Empresa.
- Una buena metodología debe integrar dimensiones como nuevas tecnologías (presentaciones en diapositivas, etc.) que hagan más llamativa la asistencia.
- Tener en cuenta en la programación de los eventos, pequeños detalles que pueden hacer la diferencia entre el éxito y fracaso, como el cumplimiento de horarios, limpieza y arreglo del salón de conferencias, un refrigerio dependiendo de la hora en que se lleve a cabo, la calidad del material didáctico distribuido, un retroproyector limpio, bien enfocado, visible para todos, vídeos probados con anterioridad, buena iluminación y ventilación, sillas confortables, entre otros.

Un buen programa de capacitación hacia los empleados de la Lotería de Cundinamarca debe equilibrar bien los segmentos conceptuales y los vivenciales,

porque temas pesados pueden y deben ser tratados en forma suave y ojalá con mucho sentido del humor, creando así las condiciones ideales para obtener la atención máxima.

Adicionalmente, se pueden tener en cuenta a la hora de elegir la capacitación, algunos indicadores como:

- Comunicación (eficiente o ineficiente)
- Falta de integración de algunos funcionarios
- Desperdicios de recursos
- Relaciones deficientes entre los empleados
- Quejas excesivas
- Falta de interés en el trabajo
- Análisis de ausentismo
- Errores o demoras en la ejecución de órdenes

Como responsable de la función de recurso humano en la Lotería de Cundinamarca, el Coordinador del Área Administrativa debe planificar y ejecutar la capacitación, teniendo en cuenta que empleados más capacitados, le generan a la Empresa mayor valor y competitividad. La capacitación debe ayudar a los empleados a desempeñar su trabajo actual con mayor eficiencia pero teniendo en cuenta que los beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional.

Igualmente, recomendar a los funcionarios que se capaciten formalmente, en carreras técnicas o profesionales que les permitan tener un mejor futuro.

8.5.2. Motivación

Para entender el comportamiento de los empleados, se hace necesario conocer sobre la motivación humana, que son los impulsos que llevan a las personas a actuar de determinada manera y con un comportamiento específico, provocado por factores externos provenientes del ambiente o internamente por procesos mentales de cada persona. La motivación tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas, clasificadas por Abraham Maslow como las fisiológicas(hambre, sed, refugio, sexo), necesidades de seguridad (incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional), social (afecto, pertenencia, aceptación y amistad), estima (incluye la estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro y externos como el estatus, el reconocimiento y la atención).

El Coordinador del Área Administrativa debe tener en cuenta todos estos factores para poder motivar a todos los funcionarios a realizar su trabajo con compromiso y con sentido de pertenencia hacia la Empresa. Para esto es recomendable efectuar una evaluación sobre la motivación que tiene cada empleado, a todo nivel, es decir directivo, ejecutivo, técnico y operativo, para cumplir sus tareas y en general hacia la institución.

Motivar al empleado para que esté contento con su trabajo y con la Empresa, es una tarea bastante compleja porque cada persona es diferente, actúa de manera diferente y percibe las cosas en forma diferente. Lo que a veces vale como motivación para un funcionario para otro no lo es.

Por lo anterior, la propuesta encaminada a mejorar la motivación dentro de la Lotería de Cundinamarca, se fundamenta en:

- Hacer ver a los empleados la importancia de su trabajo, las personas disfrutan haciendo las cosas bien. El trabajador tiene que captar que su trabajo contribuye al éxito de la Empresa.
- Delegar responsabilidades, ya que los empleados trabajan mejor si tienen autonomía y por ende desarrollan creatividad, ya que se sienten dueños de sus decisiones.
- Los empleados necesitan saber que evolucionan profesionalmente, que tienen metas y que cada día avanzan en su consecución.
- Los trabajadores tienen que recibir la comunicación necesaria de todo lo que acontece en la Empresa, sea bueno o malo, los resultados económicos y financieros, las estrategias y planes del futuro. De lo contrario, no habrá sentido de pertenencia.
- Los trabajadores se sienten motivados si perciben que las sugerencias que realizan son valiosas para la administración de la Empresa y aún más si los directivos mantienen una política de puertas abiertas y el trabajador percibe que hay una comunicación directa con su Jefe inmediato.
- Un buen clima laboral favorece la integración de las personas entre sí y con su institución, lo que contribuye al éxito de la Empresa. El ambiente laboral propicio parte del Gerente, pero también en gran parte del Coordinador del Área Administrativa, cuando le da confianza a los trabajadores, flexibilidad en reglas y procedimientos que no alteren el normal curso de las labores, condiciones adecuadas de trabajo (salud ocupacional).

En la motivación de los trabajadores tiene gran incidencia la autoestima, que es la Valoración positiva o negativa como la persona se ve a sí misma, lo que piensa de ella, cómo reacciona ante sí. Este tema es de una enorme importancia para el Coordinador del Área Administrativa pues de él depende lo que el empleado aporte en su trabajo y a la Empresa.

La autoestima se construye durante toda la vida, pues siempre habrá críticas para los actos y acciones que desarrollen las personas, tanto en forma constructiva como destructiva. Si la mayoría de evaluaciones de los demás son destructivas, el amor propio se ve profundamente afectado. Por eso es necesario que cada empleado logre con el tiempo una seguridad en sí mismo mediante el desarrollo de un auto concepto positivo, a lo cual puede colaborar el Coordinador del Área

Administrativa, como responsable del manejo del recurso humano, ayudando a construir una autoestima positiva.]

Con este propósito se realizan las siguientes sugerencias al Coordinador del Área Administrativa, para motivar a los empleados:

Otorgar Reconocimiento: Cuando los funcionarios realicen un buen trabajo merecen que su Jefe inmediato o el Coordinador del Área Administrativo y sus mismos compañeros le reconozcan sus logros. Una filosofía popular de administración anima a los líderes a "sorprender a alguien haciéndolo bien" y a felicitarlo.

La idea aquí es ser intencional en el reconocimiento del trabajo que hagan los demás. No es esperar hasta que se termine la tarea. Las palabras de aliento y el reconocimiento deben compartirse con regularidad y espontaneidad, cuando surja la ocasión.

Reconocer a todas las personas por igual: Todos los empleados de la Lotería de Cundinamarca, tienen una fuerza de trabajo diferente, hay que analizar qué tan bien se relaciona el Coordinador del Área Administrativa con empleados de diversas características, como los más jóvenes, trabajadores viejos, madres cabeza de familia, homosexuales, y otros que no "encajan en el patrón" del empleado común. Hay muchas posibilidades de que estos empleados hagan contribuciones significativas para el logro de los objetivos de la entidad.

Hay que tener cuidado en no permitir que la singularidad de alguien le impida apreciar el valor que tiene para la entidad. Algunas veces las personas que son "diferentes" pueden ser su mayor activo.

Ser Paciente: Muchas personas en cargos administrativos son guiadas por un sentido de urgencia; siempre hay mucho por hacer así como una gran toma de conciencia acerca de las presiones para hacer las cosas de manera eficiente, efectiva y rápidamente. Y, por supuesto, si un método o sistema no funciona, es necesario cambiarlo.

Demostrar respeto por todos: Cada una de las personas que trabajan en la Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca, es única, pues cada una tiene cualidades, antecedentes habilidades, capacidades, potencial y sentimientos particulares. Los valores, la ética, el tipo de comportamiento, los talentos y los logros de cada persona llegan a ser parte importantes e integrales en la conformación del equipo de trabajo y en la solidez de la Empresa.

El Coordinador del Área Administrativa debe propender por el respeto entre los funcionarios y apreciar el potencial que cada una de estas personas le proporciona a la Empresa y animarlas para que utilicen sus puntos fuertes de la manera más productiva y satisfactoria, pero recordando que también tienen sus puntos débiles.

Otorgar Libertad y Reconocimiento Personal: Todos los empleados de la Lotería de Cundinamarca, son adultos y desean que se les trate como tales, necesitan libertad para tomar algunas decisiones por cuenta propia y estar en control razonable de sus propias vidas. Disfrutan la libertad fuera del ambiente de trabajo y no esperan que se les reprima cuando lleguen al sitio donde laboran.

Confiar en los Empleados: Si no se puede confiar en alguien que sea miembro de la organización, es muy difícil trabajar con esa persona.

La primera pregunta para hacer es muy sencilla ¿Porque no confía en los empleados? ¿Han hecho algo para que no confíen en ellos? ¿Es algo de lo que usted es testigo o que alguien le dijo? Si no lo ha presenciado directa y personalmente es necesario verificar los hechos.

Cuando el Coordinador del Área Administrativa comparte información privilegiada con alguien más, también muestra su confianza. De acuerdo con la naturaleza de la información y sus razones para compartirla, además puede enviarle al empleado señales claras de que valora sus opiniones y/o juicios.

Permitir que los Empleados sean ellos mismos: Todas las personas tienen diferentes antecedentes, han pasado por diversas clases de educación formal o informal, cuentan con combinaciones originales de talento y habilidad y los mueven particulares motivadores.

Si los empleados son muy homogéneos, se tendrá menos oportunidades de conflicto y de creatividad.

La variedad es saludable, el área de personal puede animar a los empleados a que sean ellos mismos, no procure ser otra persona dentro de la entidad.

Aceptar a cada empleado tal como es pues cada uno contribuirá con algo diferente. El papel del líder, consiste en moldear la diversidad.

Las personas que trabajan en la Empresa Comercial Lotería de Cundinamarca, son las más importantes en la vida de la entidad, pues sin ellas no se podría alcanzar los resultados deseados. Esto hay que reconocerle a los empleados con mucha frecuencia.

Establecer un balance entre elogios y críticas: En la medida en que hay retroalimentación entre los funcionarios y el Coordinador del Área Administrativa, se debe establecer un balance entre los elogios y las críticas pues si algunos creen que se oye más de un aspecto que del otro, los empleados se pueden formar impresiones que afecten el logro de los objetivos o metas a alcanzar.

Si no se encuentra algo que pueda motivar al empleado, este se hace merecedor a la crítica. Es responsabilidad del Coordinador del Área Administrativa, interactuar con los empleados de tal forma que les haga saber que desea que sigan progresando, a su beneficio personal y el de la Empresa.

Para los empleados que son vulnerables o sensibles, incluso muy poca crítica sin una dosis de elogio que restablezca el balance, hará que se sientan humillados.

Si los empleados se sienten satisfechos consigo mismos y luego experimentan mucha crítica en el trabajo, rápidamente asocian sus sentimientos negativos con el ambiente de trabajo.

Crear condiciones para la autoestima. Cualquier trabajador naturalmente se desempeña mejor cuando se siente satisfecho consigo mismo. Cuando ese sentimiento se asocia con relación al Coordinador del Área Administrativa o a su Jefe inmediato o incluso al Gerente, se establece un nexo más fuerte entre todos.

La autovaloración no debe confundirse con la auto imagen pues el concepto de auto imagen se refiere más a la buena apariencia física (la externa) frente a los demás. La autovaloración es un sentimiento íntimo de orgullo personal, la auto imagen sin valoración no representa nada, es una fachada pues la valoración es el cimiento de la autoestima.

Para ayudar a los empleados a construir su autovaloración el Coordinador del Área Administrativa puede realizar las siguientes actividades:

- Crear oportunidades para el desarrollo personal y de la seguridad de cada empleado
- Reforzar a las personas según lo que son sin desmerecer a nadie
- Aceptar a las personas como son
- Apreciar altamente la valía de cada persona

La autovaloración es la identidad la fuerza y el éxito de la organización.

No fomentar los comentarios y chismes: Los comentarios y los rumores mal intencionados fácilmente tienen un efecto negativo en la empresa y el resultado puede ser una sensación de incomodidad o sospecha entre los miembros de la organización.

Es muy difícil ser productivo y/o pensar de manera positiva en su cargo cuando se está constantemente preocupado por lo que las demás personas comentan de alguien. La necesidad de protegerse de aquello que se percibe como ataque personal interfiere tanto en la ejecución de un buen trabajo como en la satisfacción derivada del mismo, pues cuando hay que cuidar la espalda es difícil mirar hacia adelante al mismo tiempo.

Establecer y mantener un ambiente de trabajo abierto, la cercanía y los sentimientos positivos entre los miembros de la organización, le corresponde al Coordinador del Área Administrativa.

Buscar siempre lo positivo y nunca lo negativo: Es fácil apreciar los aspectos negativos de cualquier situación pues encontrar cosas para criticar no parece ser un problema para la mayoría de las personas, pero descubrir las cosas positivas es a veces más exigente y quizás no tan divertido.

Cuando quien maneja el recurso humano parece que todo lo que ve son cosas negativas o deficientes, los empleados lo catalogan como una persona muy crítica y no como alguien que brinda apoyo.

No decir nada ni hacer nada cuando las cosas positivas sean evidentes (o así se crea) es igual o peor que decir cosas negativas).

Es tarea del Coordinador del Área Administrativa buscar cosas positivas en todo lo que vea sobre los empleados, incluso cuando haya cosas negativas y aunque se tenga que hacer comentarios sobre lo negativo asegúrese de afianzar lo positivo. Permitir que el personal se sienta importante y orgulloso de las cosas buenas, es una buena labor del Coordinador del Área Administrativa.

Los empleados pueden cansarse al no escuchar los aspectos positivos que necesitan oír. Escuchar cosas negativas, desgasta el personal y crea un clima laboral insoportable.

A nadie le gusta vivir en un ambiente negativo todo el tiempo.

En cuanto sea posible se debe fomentar un ambiente mas alegre y positivo.

Demostrar seguridad: Empleados seguros de sí mismos son más productivos pues se sienten mejor consigo mismos, con lo que hacen, con el lugar y con el valor que le dan al ambiente de trabajo.

Los empleados generan sus sensaciones de seguridad de dos fuentes: una externa y una interna. Como líder de su personal y formador de su ambiente, el Coordinador del Área Administrativa puede tener un impacto positivo bastante significativo en estas dos fuentes

Las fuentes internas de seguridad incluyen una relación personal con los otros empleados de la Empresa, puesto que se envían consciente e inconscientemente mensajes claros que expresan los sentimientos. Cuando se tenga confianza en alguien es prudente expresarla.

Otras fuentes externas de seguridad son los compañeros de trabajo y los colegas empleados en otras empresas del mismo sector, o los mismos clientes, se puede contribuir a la seguridad que los empleados tengan en si mismos al informarles de las expresiones de confianza recibidas por parte de algunos de ellos.

Cuando las personas se aprecian y se sienten cercanas a otras es porque comparten los mismos sentimientos, se integran más al equipo. En cuanto haya más cohesión en el equipo porque se comparten actitudes, respeto y experiencias.

Se puede lograr a través de varias estrategias como:

- Expresar los sentimientos como un ejemplo para que los demás lo sigan.
- Reunir de vez en cuando a los empleados, puede ser de una misma dependencia (por ejemplo, del área de Premios, Cartera, etc.) o a un grupo de compañeros, para que expresen sus puntos de vista o inquietudes sobre diversos temas.
- Otra forma de expresar confianza y aprecio, es hacer que los empleados escriban notas cortas que describan su respeto y confiabilidad hacia los demás.

Relaciones Internas: Se trata de lograr que las relaciones establecidas entre la Coordinación Administrativa y los funcionarios así como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso de los funcionarios sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.

Trabajar en Equipo y fomentar la convivencia: El Coordinador Administrativo puede fortalecer las relaciones mediante contactos sociales, propiciar que las personas se integren para que lleven a cabo un proyecto conjunto o simplemente para hablar, puede influir de una manera positiva. Se puede hacer uso de algunas actividades con el objetivo de facilitar que las personas se reúnan (Ejemplo: Campeonatos internos deportivos, celebraciones de cumpleaños), para que se sientan los empleados más en conjunto y funcionen mejor como equipo de trabajo usualmente no se tiene que forzar al personal para que reúna, pues la mayoría agradece la oportunidad para establecer una mejor comunicación e interacción.

Mostrar preocupación por los empleados como seres individuales: Cada uno de los empleados de la empresa, es un individuo con características únicas: mientras que ellos sean parte de la empresa, sus principales rasgos distintivos los destacan como individuos no como fragmentos de una organización. Como seres humanos cada uno desea tener su propia identidad y ser diferentes a los demás y que se les conozca por lo que son personalmente no exclusivamente como parte de un grupo común y corriente

Facilitar el trato personal. Una queja reiterada es que los jefes no son afables con sus subordinados, parte del problema es real y parte es imaginario.

La primera preocupación es la actitud de los jefes y la manera como se expresan a los demás, los empleados creen que se esconde, que deliberadamente se hace difícil de encontrar; si los empleados no ven al Jefe de una forma mas o menos regular es probable que den por sentado que los evade: Hay jefes que desean poco contacto con su personal, la actitud y la expectativa fácilmente puede afectar la opinión del personal aunque esa no sea la situación existente en la empresa.

El Coordinador Administrativo puede tener como táctica visitar a los funcionarios en sus sitios de trabajo como una actividad de rutina; llevar a cabo reuniones y discusiones en las oficinas con el personal de todas las dependencias de la organización, es un buen método.

Tener sentido del humor. “Tomar el trabajo en serio pero no tomarse a sí mismo demasiado en serio”. Este viejo adagio es bastante significativo pues en el actual ambiente de trabajo se debe tomar en serio lo que se hace debido a la filosofía de la contratación en la mayor parte de las empresas, todo el personal tiene gran cantidad de trabajo importante por ejecutar.

Los empleados relajados y felices son más productivos porque trabajan en un ambiente con menos estrés y dentro de una gran camaradería. Las empresas con visión, como la Lotería de Cundinamarca, pueden derribar esta barrera de negatividad haciendo que el trabajo sea más divertido a medida que los directivos muestren su sentido del humor y estimulen a disfrutar el trabajo conjunto para alcanzar resultados satisfactorios. Los empleados desarrollarán mejores actitudes hacia sus trabajos y se aumentará la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Demostrar liderazgo. A muchas personas les gusta ser orientadas por el jefe de la organización. Y en este caso, el conductor ideal es el Coordinador del Área Administrativa. Mientras que los trabajadores buscan una variedad de líderes intermedios también buscan el líder o líderes tradicionales para que les den guía y dirección, las altas directivas deben desempeñar un papel vital como líderes emprendedores. Los líderes tradicionales establecen la dirección y dan la pauta a su equipo de trabajo y este es un papel que no puede delegar o rechazar pues la responsabilidad es parte del cargo.

El personal en la Lotería de Cundinamarca y en todas las empresas, depende de sus líderes para que le muestren el camino. Si no tienen quien les indique el camino los empleados sienten como si estuvieran a la deriva en el mar en un barco sin timón.

Los ejecutivos que desean un personal competente fiel a la Empresa, tienen que mostrar reiteradamente que manejan la situación con firmeza, pues si el personal no realiza ese control y un punto central definido, la confianza en su líder comienza a perderse. Si los mandos medios no lo detienen la erosión puede afectar al personal competente en todos los niveles de la organización por consecuencia inevitablemente judiciales.

Los líderes de alto rango deben asegurar que ejercen de manera deliberada una dirección clara y además que inspiran sus seguidores. De igual importancia los ejecutivos deben transmitir este liderazgo a todo el personal dentro de la organización.

Ser firme y justo. Cada funcionario en la Lotería de Cundinamarca quiere que lo traten de manera justa y desea que a sus compañeros también se les considere de la misma manera al tiempo que esperan que la administración tenga el liderazgo y sean firmes al hacer cumplir las políticas de la empresa y los estándares organizacionales.

Ser justo, significa que haya acuerdos honestos y abiertos, esto implica un comportamiento equitativo para todos los miembros del grupo, bien sea de empleados, clientes o proveedores. Esto no es cuestión de que a todos se les tenga que tratar del mismo modo, significa que todo el mundo tiene igual oportunidad para realizarse de una manera objetiva.

8.5.3 Comunicación

La comunicación interna dentro de la entidad juega un papel preponderante en el alcance de objetivos y metas. Cuando se involucra a la comunicación en los planes y programas de la empresa, se está pensando en involucrar a la gente en las decisiones importantes.

La propuesta para la correcta implementación de la comunicación interna en la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, incluye aspectos como:

- Difundir entre los funcionarios de la Lotería de Cundinamarca, a su debido tiempo, los planes y acciones que la Empresa va a poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- Involucrar a todos los empleados en estos planes y acciones desde su formulación
- Unificar criterios entre los trabajadores sobre la forma en que se desea llevar a cabo todos los planes de la Empresa
- Encauzar los esfuerzos de todos los empleados hacia la consecución de un mismo fin

- Hacer ver a cada empleado la importancia que tiene su labor diaria para el logro de los objetivos corporativos
- Resaltar en los resultados finales, la contribución de cada empleado con su trabajo diario.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar
- Hacer partícipes a todos los funcionarios de los resultados obtenidos.

Es tan importante la función de comunicación dentro de la Empresa, que se debe asegurar que todos los empleados sepan qué se planeó y cómo, para convencerlos de lo valiosa que resulta su participación y hacerles conocer que el éxito (o el fracaso individual, de equipo, de grupo, también lo es de la institución.

Para ello, la Coordinación Administrativa debe valerse de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance y de los recursos de que disponga (humanos, materiales y económicos).

Todo lo anterior sería inútil, si se dice una cosa y se hace otra. Es decir por más comunicación que se planee y por más que se difundan los mensajes adecuados, si los mandos superiores y medios hacen o dicen algo diferente a lo que se comunica internamente, los resultados no van a ser los ideales. Por eso se debe considerar a la comunicación como un elemento activo e importante para la Empresa. Si en la Lotería los mandos medios y superiores comunican formal e informalmente a todo el personal de la Empresa a través del mismo canal y los mismos mensajes, gozarán de la credibilidad y la confianza de los empleados, facilitando la obtención de metas y objetivos y sólo así la comunicación será exitosa.

Para facilitar la comunicación interna, la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, puede realizar las siguientes actividades:

Programación de Reuniones: El Coordinador del Área Administrativa puede programar reuniones en forma periódica con todos los funcionarios para facilitar oportunidades de una comunicación amplia. Estas reuniones pueden ser semanales o mensuales, de acuerdo a la programación previa que se realice.

Se recomienda programar reuniones estructuradas. Preparar una agenda básica de asuntos para discutir en cada reunión; estos temas pueden incluir información sobre clima organizacional, servicio al cliente, clientes potenciales o cambios en el movimiento de actividades rutinarias.

Efectuar Reuniones Informales: Cuando suceda algo importante que todo el personal debe saber, el Coordinador del Área Administrativa puede reunir y compartir las noticias o las inquietudes pendientes. La espontaneidad por si misma

puede ser positiva en muchas ocasiones, especialmente cuando el curso normal de acción es seguir una rutina establecida.

En las reuniones espontáneas pueden compartirse las buenas noticias, los problemas que necesitan solución inmediata o a las novedades que podrían ser fácilmente mal interpretadas si se comunican a través de los rumores.

Permitir una Comunicación Libre: Le corresponde al Coordinador del Área Administrativa, ayudar a que el personal entienda los medios más idóneos de compartir los diversos tipos de información o de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo o de formulación de aquellas preguntas personales que quieran hacer. La cultura interna de la Empresa sugiere maneras apropiadas para las comunicaciones.

Escuchar: Probablemente, lo más importante en la comunicación es saber escuchar pues se aprende con la escucha y otras personas aprecian cuando en realidad se atiende lo que dicen. En muchas ocasiones se tienen tantos problemas fuera de la Empresa, que es necesario encontrar en ella alguien que sea capaz de escuchar y de apoyar en el momento preciso.

Hay algunas técnicas que puede utilizar el Coordinador del Área Administrativa, como:

- Eliminar la mayor cantidad posible de distracciones
- Mirar de frente a la persona que escucha
- Usar los ojos, sus oídos y su "sexto sentido" a medida que oye
- Tomar nota de lo que dice la otra persona, cuando sea apropiado
- Controlar las emociones y la tendencia a responder antes que la persona que habla termine de hacerlo
- Practicar una técnica conocida como "escucha activa" siempre que las emociones sean muy fuertes, que el asunto en discusión sea delicado o cuando no se está familiarizado con lo que se le comunica.

La escucha activa es un proceso cooperativo de comunicación mutua. Asegura que los participantes perciban los mensajes de manera clara y comprensible.

Apoyar a los Empleados: El Coordinador del Área Administrativa, quien maneja el recurso humano en el Área Administrativa, debe esperar lealtad de su personal y este a su vez espera lo mismo de parte suya; debe demostrarles que los apoya y que los respalda.

En el desarrollo normal de trabajo, los funcionarios tienen desacuerdos o dificultades de una u otra naturaleza con otras personas de la empresa, o incluso con los distribuidores de lotería. Cuando surjan estas situaciones, hay que hacerse presente; respaldar a los empleados para defender su posición o para buscar con insistencia una solución posterior.

Resolución de Conflictos: En la Lotería de Cundinamarca, como en toda organización, siempre habrá conflictos; si no se manejan en forma rápida y constructiva, se vuelven costosos en términos de pérdida de tiempo, de productividad, de cooperación futura o de valiosos empleados.

Si un conflicto sin resolver se afianza, puede destruir la Empresa; particularmente si otros empleados toman bandos y convierten un desacuerdo relativamente insignificante en un escándalo incontrolable. El Coordinador del Área Administrativa debe actuar con rapidez en respuesta a conflictos que estén gestándose antes de que los problemas se vuelvan serios. No pueden ignorarse por parte de la Coordinación Administrativa y debe procederse con rapidez a su resolución. En este aspecto, debe actuar como un verdadero líder con capacidad de influencia en todos sus subordinados.

8.5.4 Rotación Interna de Personal

Una empresa como la Lotería de Cundinamarca no puede darse el lujo de desperdiciar su talento humano y los conocimientos adquiridos por algunos empleados que se han tomado el tiempo y han invertido su capital en proporcionarse una educación con el fin de progresar tanto como personal como profesional.

Por esto, para optimizar ese recurso humano, se propone efectuar algunos traslados internos de personas que se van a aprovechar mucho más en diferentes áreas de la Empresa.

La propuesta es la siguiente:

- Un Asistente Administrativo ubicado en el área de Cartera que en la actualidad cuenta con dos personas, dependiente de la Coordinación Comercial, de profesión Contador Público, puede ser ubicado en el área de Personal en la liquidación de nómina, pues cuenta con los conocimientos adecuados para el desempeño de estas actividades que requieren un

especial cuidado y conocimiento. Este cargo depende directamente de la Coordinación Administrativa.

- El Asistente Administrativo encargado del manejo de nómina, puede ser trasladado al área de Premios, para realizar lectura de premios, en donde actualmente hay dos funcionarios, pero según el resultado del análisis de los cargos en tiempos y tareas, se vio claramente que con uno es suficiente.
- Uno de los Asistentes Administrativos de Premios, debe ser trasladado a la Oficina Asesora Jurídica, pues está terminando su carrera de Derecho y merece la oportunidad de poder adquirir una experiencia que en el futuro puede serle útil en la Empresa o fuera de ella.
- El segundo Asistente Administrativo de Premios, puede ser trasladado al Área de Archivo, para organizar esta importante Dependencia de la Entidad que se encuentra totalmente en desorden. Cabe aclarar que requiere capacitación en Archivo y Correspondencia. También puede desempeñar labores de mensajería cuando sea necesario y de entrega y recepción de correspondencia interna.
- El Auxiliar de Servicios Generales que actualmente divide su tiempo entre los servicios de aseo y cafetería y el Archivo, quedaría completamente dedicada a esa área.
- El Asistente Administrativo que actualmente se desempeña en la Oficina Asesora Jurídica, remitirla al área de Tesorería, en donde se presentan bastantes problemas en el manejo del sistema y de la contabilización.
- El actual Asistente Administrativo de Tesorería, pasaría al área de Cartera como apoyo.
- El Asistente Administrativo nombrado en el área de Archivo, puede ser mejor utilizado en la Oficina Asesora de Planeación e Informática, ya que tiene varios semestres en Ingeniería de Sistemas.
- Se presenta una dualidad de funciones entre el Subgerente General y el Coordinador del Área Comercial, pues son casi idénticas las tareas a realizar. Cabe pensar en la posibilidad de eliminar este cargo, pues realmente no se requiere y las funciones de la parte comercial las asumiría el Subgerente y las de manejo de publicidad el Técnico de la Subgerencia General.
- Están en trámite de pensión, dos funcionarios (Asistente Administrativo en Gerencia y 1 Conductor). La Empresa debe agilizar este proceso.
- Otra propuesta tiene que ver con la Oficina Asesora de Control Interno, que según la observación realizada es la que mayor desperdicio en el ámbito directivo, representando altos costos administrativos a la Empresa por su salario alto

A continuación, se presenta la Propuesta de Rotación de Personal:

Tabla 11. Planta de Personal Propuesta

No. Cargos	CARGO	DEPENDENCIA	CODIGO	GRADO	PERFIL
1	GERENTE GENERAL	Gerencia General	34	0,8	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Gerencia General	550	4	Bachiller
1	SUBGERENTE GENERAL	Subgerencia General	2	0,2	Profesional
1	INVEST . MERCADOS	Subgerencia General	370	0,6	Profesional
1	TÉCNICO	Subgerencia General	401	4	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General	550	4	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General/Mercados	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General/Premios	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General/ Premios	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General/ Devolución	550	1	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Subgerencia General/Cartera	550	3	Bachiller
1	JEFE OFICINA ASESORA	Planeación e Informática	116	0,1	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Oficina Asesora de Planeación e Informática	550	1	Profesional
1	JEFE OFICINA ASESORA	Control Interno	115	0,1	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Oficina Asesora Control Interno	550	1	Bachiller
1	JEFE OFICINA ASESORA	Jurídica	115	0,1	Profesional
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	Oficina Asesora Jurídica	340	1	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Oficina Asesora Jurídica	550	3	Profesional
1	COORDINADOR DE AREA	Administrativa y Financiera	370	0,6	Profesional
1	TECNICO ALMACENISTA	Coordinación Administrativa y Financiera	401	0,2	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa y Financiera/ Nómina	550	4	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa y Financiera/ Nómina-Personal	550	3	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa y Financiera/ Cuentas	550	3	Bachiller
1	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	Coordinación Administrativa y Financiera/ Archivo	605	1	Bachiller
1	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	Coordinación Administrativa y Financiera/ recepción	605	1	Primaria
1	CONDUCTOR	Coordinación Administrativa y Financiera	620	4	Primaria
1	PROFESIONAL ESPECIALIZADO-TESORERO PAGADOR	Coordinación Administrativa y Financiera	335	0,5	Profesional
1	TECNICO	Coordinación Administrativa y Financiera/Tesorería	401	1	Técnico
1	PROFESIONAL ESPECIALIZADO-CONTADOR	Coordinación Administrativa y Financiera	335	0,5	Profesional
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa y Financiera/Presupuesto	550	6	Bachiller
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Coordinación Administrativa y Financiera/Contabilidad	550	4	Bachiller

Fuente: Las Autoras

8.6 Plan de Acción

El Plan de Acción que detalla a continuación, forma parte de la Propuesta presentada para el mejoramiento de la Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca:

Tabla 12. Plan de Acción

CRITERIO	SITUACIÓN REAL	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TOMA DECISIONES
Análisis administrativo del recurso humano	Deficiencias en el manejo del recurso humano,	Analizar el manejo del recurso humano en la Coordinación Administrativa	Capacitación	Gerencia/ Coordinación Administrativa
	Desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano	Analizar de qué manera se está manejando este aspecto	Motivación	Coordinación Administrativa
	Altos costos administrativos	Identificar el manejo del gasto en la Coordinación Administrativa	Comunicación	Gerencia/ Coordinación Administrativa
	Afecta el clima laboral	Proponer estrategias para mejorar el clima laboral	Rotación Interna de personal	Gerencia/ Coordinación Administrativa

Fuente: Las Autoras

8.7 Determinación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión propuestos para el Area de la Coordinación Administrativa como herramienta para mejorar la gestión, son:

8.7.1 Productividad de los Empleados :

$\text{P.E.} = \frac{\text{Tiempo de Trabajo}}{\text{Tiempo Real Laborado}}$
--

Indica el tiempo que se le asigna a cada funcionario para desempeñar sus labores, sobre el tiempo que realmente se labora.

8.7.2 Productividad en la Nómina de Empleados:

$$\text{P.N.E.} = \frac{\text{Servicios Personales}}{\text{Ventas}}$$

Indica la eficiencia de la nómina de empleados. El valor ideal es menor o igual al 4%.

8.7.3 Indicador de Margen Operacional:

$$\text{I.M.O.} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Totales}}$$

Mide la capacidad de la Empresa para producir utilidades una vez descontados los gastos (dentro de los cuales están los Gastos de Funcionamiento por Servicios Personales) y los costos de operación.

8.7.4 Eficiencia en costos de Funcionamiento:

$$\text{E.C.F.} = \frac{\text{Costos de Funcionamiento}}{\text{Valor Plan de Premios}}$$

Indica el porcentaje de ventas que se dedica a Gastos de Funcionamiento. Valor ideal menor o igual al 80%.

8.7.5 Indicador de Capital de Trabajo:

$$\text{I.K.T.} = \frac{\text{Capital de Trabajo Disponible}}{\text{Valor Plan de Premios}}$$

Mide la capacidad de la entidad, como empresa de juegos de suerte y azar, de operar o de trabajar en condiciones normales.

9. CONCLUSIONES

- 9.1 La Coordinación Administrativa, encargada del manejo del recurso humano debe buscar la mejor forma de optimizarlo para alcanzar los objetivos de la organización y elevar la calidad de vida de los empleados, a través de nuevas estrategias que permitan alcanzar este objetivo.
- 9.2 Se encontró que no se plantean estrategias ni planes que propendan por el aprovechamiento de las capacidades y la preparación académica del recurso humano, pues en la Planta de Personal actual, se cuenta con algunos empleados capacitados, profesionales, que han invertido en su preparación, pero a los cuales no se les asignan tareas de acuerdo a sus perfiles profesionales y técnicos.
- 9.3 Se concluyó que hay multiplicidad de funciones en el sentido en que una sola persona puede realizar funciones que ejecutan varias personas.
- 9.4 No hay un interés real de algunos empleados de la Lotería de Cundinamarca para capacitarse formal e informalmente, que le permita acceder a otros cargos de diferente nivel jerárquico en la Empresa.
- 9.5 La capacitación proyectada con anticipación y de acuerdo a las necesidades de la Empresa y de los funcionarios, no está programada por la entidad.
- 9.6 El nivel de desmotivación en la Empresa es muy alto, debido a la carencia de incentivos hacia los empleados.
- 9.7 Se concluye que no hay una concordancia entre los gastos administrativos frente al desempeño en las labores de algunos funcionarios, no hay una evaluación del desempeño, pues ésta sólo se da en las entidades del Estado que tienen Carrera Administrativa, lo que en la Lotería no permite a los directivos medir la gestión de sus funcionarios.
- 9.8 Hay bastantes falencias en el aspecto del clima laboral, puesto que no se tienen programas dirigidos al personal en actividades de bienestar social, como la motivación, capacitación o incentivos; no se difunde entre los funcionarios los planes y acciones que la Empresa pone en marcha.

9.9 En Oficinas tan importantes como la de Control Interno, se encontró que aunque sólo hay una persona, que es la Jefe de Oficina, el desperdicio de tiempo es el más notable a nivel directivo.

10. RECOMENDACIONES

- 10.1 La Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, es responsable del manejo y control del Recurso Humano y del bienestar, la motivación, la capacitación, así como el desempeño de todos y cada uno de los funcionarios dentro de la entidad, para el logro de las metas y objetivos tanto organizacionales como personales, por lo que debe implementar las estrategias de la Propuesta, que le permitirían mejorar el desempeño y el ambiente laboral.
- 10.2 Con base en la investigación realizada, se recomienda implementar la Propuesta en los términos en que se plantea en el Capítulo 8 del presente trabajo, aplicando las estrategias por parte del Área de Coordinación Administrativa de la Lotería de Cundinamarca, basadas en cuatro ejes fundamentales: la capacitación, la motivación, la comunicación y la rotación interna del personal, con el fin de buscar el aprovechamiento del talento humano que existe actualmente en la entidad y que es el recurso más importante de la institución.
- 10.3 Presentar a la Gerencia de la Lotería de Cundinamarca, la Propuesta emanada del estudio realizado, para que se tomen las decisiones relacionadas con los cambios sugeridos en la estructura organizacional de la entidad.
- 10.4 Implementar las estrategias de capacitación propuestas, en el Plan de Acción anual de la Empresa.
- 10.5 Implementar las estrategias de motivación relacionadas en el presente estudio, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo
- 10.6 Realizar la rotación de personal interna, de acuerdo a los cargos y actividades para que concuerden con los perfiles profesionales y técnicos y para de esta forma optimizar las capacidades del talento humano.
- 10.7 Efectuar seguimiento y evaluación periódicas, a todas las estrategias propuestas, para realizar las correcciones y el mejoramiento a que haya lugar.

BIBLIOGRAFÍA

MENDEZ A., Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, D.C. Editorial McGraw Hill, 2001.

SABINO, Carlos A. El proceso de Investigación. Bogotá, D.C. El Cid Editores.

TAYLOR, Frederick Winslow. Administración Científica. México DF. Editorial Herrero Hermanos, Sucs. S.A.

FAYOL, Henry. Administración Industrial. México DF. Editorial Herrero Hermanos, Sucs. S.A.

LONDOÑO VALENZUELA Antonio José, VILLAMIL ROZO, Martín Elías. Antología de doctrinas y teorías organizacionales, Tomo I, II. Bogotá, D.C.. 2000, Editorial UNAD.

MONTOYA MEDINA, Luis Eduardo. Código Contencioso Administrativo. Santafé de Bogotá, D.C. Tercera Edición, Editorial Jurídica Radar Ediciones. 1994.

VILLEGAS ARBELAEZ, Jairo. Derecho administrativo laboral funcionarios, empleados públicos y trabajadores oficiales. Tomo I, II. Bogotá, D.C. Segunda Edición, Rodríguez Quito Editores. 1995.

BETANCUR CUARTAS, Jaime. Nuevo estatuto general de la contratación administrativa. Medellín. Octava Edición. Biblioteca Jurídica Dike. 1997.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogotá. D.C.. ICONTEC. 2004-2005.

LEY 643 DE 2001, Régimen Propio del Monopolio de los Juegos de Suerte y Azar.

REGIMEN DEL EMPLEADO OFICIAL

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

CODIGO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA, Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Bogotá, marzo de 2002.

Ley 789 de 2002 Nueva Reforma Laboral

Ley 643 de 2001. Régimen Propio del Monopolio de Juegos de Suerte y Azar

Ley 87 de 1993. Control Interno

Ley 734 de 2002. Código Disciplinario Único.

URL-GRAFIA

DE LA COLINA, Juan Manuel. Recursos humanos

SOCORRO MARQUEZ, Félix Oscar. Los nuevos modelos de negocios y el recurso humano: cuando el ángulo cambia de perspectiva.

VIGORENA PEREZ, Fernando. Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica.

BAGUER ALCALA, Angel. La motivación sin dinero frente al mobbing y los directivos tayloristas.

ZAVALA HUGO. Evaluación del desempeño y análisis del potencial (desarrollo futuro). Herramientas fundamentales en la creación de valor en capital humano.

BOLIVAR, Cris. VARGAS, Cecilia. Construcción de la autoestima y su importancia en la empresa.

Formación, capacitación, desarrollo de RR.HH. y su importancia en las organizaciones.

El sentido de pertenencia y el éxito de las empresas

Cultura organizacional

El cambio organizacional, concepto y aspectos

Motivación humana

Experiencia, la clave para el desarrollo efectivo del talento humano

HOJA DE COMPILACIÓN DE OBSERVACIÓN DE LAS FUNCIONES

[illegible]

HOJA DE OBSERVACIÓN PARA ESTUDIO DE FUNCIONES

Estudio No.	Hoja No.	Realizado por:	Fecha:	Hora inicio:
Cargo:		Dependencia:		
Descripción de la Función:				
Tiempo de Inspección:		Porcentaje de Error:		
Elementos Observados:				

